



BACHELORARBEIT

Herr
Christian Schlusser

**Systematisches Vereinsmar-
keting im Amateursport am
Beispiel des SV Sinzheim**

Mittweida, 2012

BACHELORARBEIT

Systematisches Vereinsmarketing im Amateursport am Beispiel des SV Sinzheim

Autor:
Christian Schlusser

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM08wS2-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus B.A.

Zweitprüfer:
**Dipl. Sozialwissenschaftler u.
Dipl. Betriebswirt Christoph Hinte B.A.**

Einreichung:
Bühl, 11.01.2012

BACHELOR THESIS

Systematic marketing of clubs in amateur sports exemplified by SV Sinzheim

author:
Christian Schlusser

course of studies:
Applied Media Economics

seminar group:
AM08wS2-B

first examiner:
Prof. Herbert E. Graus B.A.

second examiner:
**Dipl. Sozialwissenschaftler u.
Dipl. Betriebswirt Christoph Hinte B.A.**

submission:
Bühl, 11.01.2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1. Einleitung	1
1.1 Hintergrund	1
1.2 Fragestellung	2
1.3 Zielformulierung	2
1.4 Gang der Untersuchung	3
2. Unterscheidung der Zielsetzung des Vereins im Vergleich zum Wirtschaftsunternehmen	4
3. Die Marketing-Management-Methode	6
3.1 Informations- bzw. Analysephase	7
3.2 Konzeptions- bzw. Strategiephase	7
3.3 Gestaltungsphase	7
3.4 Realisierungsphase	8
3.5 Kontrollphase	8
4. Informations- bzw. Analysephase	9
4.1 Bilanzanalyse	10
4.2 Sportanalyse	10
4.3 Imageanalyse	10
4.4 Konkurrenzanalyse	10
4.5 SWOT-Analyse	11
5. Konzeptions- bzw. Strategiephase	13

6.	Gestaltungsphase	14
6.1	Produkt- bzw. Leistungspolitik	15
6.1.1	Beibehaltung des bisherigen Angebotes	16
6.1.2	Veränderung des bisherigen Angebotes	16
6.1.3	Eliminierung	17
6.1.4	Auswirkungen	17
6.2	Preis- bzw. Gegenleistungspolitik	18
6.2.1	Preisbestimmungsarten	18
6.2.2	Formen	19
6.2.3	Konditionen	20
6.2.4	Auswirkungen	20
6.3	Vertriebspolitik	21
6.3.1	Akteure	21
6.3.2	Vertriebswege	22
6.3.3	Auswirkungen	22
6.4	Kommunikationspolitik	23
6.4.1	Corporate Identity	23
6.4.2	Verkaufsförderung	25
6.4.3	Öffentlichkeitsarbeit	26
6.4.4	Klassische Werbung	27
6.5	Sponsoring	28
6.5.1	Sponsoring aus Sicht des Sports	28
6.5.2	Sponsoringmaßnahmen	29
6.5.3	Die Vorgehensweise bei der Sponsorensuche	32
6.6	Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Marketing-Mix	34
7.	Realisierungsphase	35
7.1	Organisationsplanung	35
7.2	Zeitplanung	36
7.3	Personalplanung	36
7.4	Finanzplanung	37

8.	Kontrollphase	38
9.	Zusammenfassung	39
10.	Systematisches Vereinsmarketing im Amateursport am Beispiel des SV Sinzheim	40
11.	Informations- bzw. Analysephase	41
11.1	Bilanzanalyse	41
11.2	Sportanalyse	44
11.3	Imageanalyse	47
11.4	Konkurrenzanalyse	52
11.4.1	Konkurrenzanalyse hinsichtlich der Bilanz.....	53
11.4.2	Konkurrenzanalyse hinsichtlich des Sports.....	55
11.4.3	Konkurrenzanalyse hinsichtlich des Images.....	57
11.5	SWOT-Analyse hinsichtlich der Analysen	62
12.	Konzeptions- bzw. Strategiephase	64
12.1	Die Vereinsziele hinsichtlich der Bilanz	64
12.2	Die Vereinsziele hinsichtlich des Sports.....	65
12.3	Die Vereinsziele hinsichtlich des Images	66
12.4	Die Vereinsziele hinsichtlich der Konkurrenz	67
13.	Gestaltungsphase	68
13.1	Produkt- bzw. Leistungspolitik	68
13.2	Preis- bzw. Gegenleistungspolitik	70
13.3	Vertriebspolitik	73
13.4	Kommunikationspolitik	73
13.4.1	Corporate Identity	74
13.4.2	Verkaufsförderung	74
13.4.3	Öffentlichkeitsarbeit	75
13.4.4	Klassische Werbung	75
13.5	Sponsoring	76
14.	Realisierungsphase	80

15. Kontrollphase	84
15.1 Ziele Bilanz	84
15.2 Ziele Sport	86
15.3 Ziele Image	88
15.4 Ziele Konkurrenz	91
16. Schlussbetrachtung	92
Literaturverzeichnis.....	XII
Internetquellenverzeichnis.....	XIV
Anhang.....	XV
Selbständigkeitserklärung	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

z.B.	zum Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Vgl.	Vergleich
S.	Seite
f.	folgende
ff.	fort folgende
SVS	Sportverein Sinzheim
ggf.	gegebenenfalls
u.a.	unter anderem
Aufl.	Auflage
insb.	insbesondere
s.	siehe
K.	Kapitel
Abb.	Abbildung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erfolg eines Unternehmens	4
Abbildung 2: Erfolg eines Vereins	5
Abbildung 3: Die fünf Phasen der Marketing-Management-Methode	6
Abbildung 4: Phase 1 des Marketing-Management	9
Abbildung 5: SWOT-Analyse	11
Abbildung 6: Phase 2 des Marketing-Management	13
Abbildung 7: Phase 3 des Marketing-Management	14
Abbildung 8: Produktpolitik	15
Abbildung 9: Preispolitik	18
Abbildung 10: Vertriebspolitik	21
Abbildung 11: Kommunikationspolitik	23
Abbildung 12: Phase 4 des Marketing-Management	35
Abbildung 13: Die Einnahmen des SV Sinzheim	42
Abbildung 14: Die Ausgaben des SV Sinzheim	43
Abbildung 15: Sportanalyse	46
Abbildung 16: Das Image des SV Sinzheim	48
Abbildung 17: Das Jugendkonzept des SV Sinzheim	49
Abbildung 18: Die Familien-Atmosphäre beim SV Sinzheim	50
Abbildung 19: Die sozialen Begebenheiten beim SV Sinzheim	51
Abbildung 20: Die Vereine der Konkurrenzanalyse	52
Abbildung 21: Die Mitgliederzahlen der Vereine der Konkurrenzanalyse	53
Abbildung 22: Anteil der Jugendspieler in den ersten Mannschaften.....	54
Abbildung 23: Spielklassen der Jugendmannschaften	56
Abbildung 24: Faktoren bei der Vereinswahl	57
Abbildung 25: Sympathiewerte der Vereine	58
Abbildung 26: Bezahlung der Vereine	59
Abbildung 27: Die Berechnung der bevorzugten Vereine hinsichtlich Sympathie und Bezahlung	60
Abbildung 28: SWOT-Analyse hinsichtlich der vier Analysen	62

Abbildungsverzeichnis	X
Abbildung 29: Vereinslogos des SV Sinzheim und des FC St. Pauli	74
Abbildung 30: Werbebanner	77
Abbildung 31: Bandenwerbung	77
Abbildung 32: Stadionheft	78
Abbildung 33: Internetwerbung	78
Abbildung 34: Stadionansage	79
Abbildung 35: Zuständigkeiten innerhalb des Vereins (Stand 01.01.2010)	80
Abbildung 36: Die möglichen Veränderungen hinsichtlich der Zuständigkeiten	83
Abbildung 37: Die Spielklassen der Juniorenteams	87
Abbildung 38: Das KSC-Partnervereinslogo	89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die aktuellen Mitgliedsbeiträge des SV Sinzheim	71
Tabelle 2: Die Mitgliedsbeiträge des SV Sinzheim zur neuen Saison 2011/2012	72
Tabelle 3: Sponsoringeinnahmen hinsichtlich der einzelnen Mannschaften	76
Tabelle 4: Vergleich der Einnahmen von 2010 und 2011	84
Tabelle 5: Vergleich der Ausgaben von 2010 und 2011	85

1. Einleitung

In diesem Kapitel werden die Hintergründe zum Thema sowie die Vorgehensweise der Arbeit erläutert.

1.1 Hintergrund

Gesellschaftliche Entwicklung wirkt sich auf alle Lebensbereiche des Individuums und sozialer Bereiche aus. Auch im Sport und seinen Vereinen sind signifikante Veränderungen sichtbar, auf die es Antworten zu finden gilt. Beispielsweise geht die Bereitschaft zurück, die für die Vereinsarbeit unerlässlichen Ehrenämter anzunehmen, Spielkonsolen laufen dem „aktiven“ Sport den Rang ab und der demographische Wandel sorgt für fehlenden Nachwuchs. Wer selbst ein aktives Vereinsmitglied ist, der weiß aus eigener Erfahrung, wie schwierig und zeitintensiv das Führen und das Arbeiten in Non-Profit-Organisationen, sprich im Amateursport, geworden ist. Hinzu kommt eine Wirtschaftslage, die es zunehmend schwieriger werden lässt, Sponsoren und Förderer zur finanziellen Unterstützung der Arbeit zu gewinnen. Auch der Staat ist aufgrund von Sparmaßnahmen immer weniger in der Lage die ca. 91.000 Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland nachhaltig zu fördern. Dass Sportvereine eine wichtige gesellschaftliche Funktion übernehmen (Gesundheitsförderung, Integration, Vermittlung von sozialen Kompetenzen), ändert nichts an der Situation, dass personelle und finanzielle Engpässe größer werden. Aktuell haben ca. 13,4 % aller Sportvereine existenzielle Probleme.¹

Die Gründe hierfür sind:

- Bindung bzw. Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter
- Fehlender Nachwuchs
- Mitgliederschwund
- Ausbleibende Sponsorengelder und Fördermittel

Ein Verein, der sich mit diesen Problemen konfrontiert sieht, ist der Sportverein Sinzheim 1929 e.V. Der Sportverein Sinzheim beinhaltet die Sparten Männer- und Frauenfußball im Junioren- und Seniorenbereich, sowie die Alten Herren.

Mithilfe eines Marketingkonzeptes, dem sich diese Bachelorarbeit widmet, soll die Existenz beziehungsweise der Erfolg des Vereins auf Jahre hin gesichert werden.

¹ Vgl. Breuer (2007), S. 313

1.2 Fragestellung

Innerhalb der nachfolgenden Arbeit steht die Fragestellung im Vordergrund, was ein Sportverein, dessen Hauptaugenmerk auf der Talentförderung liegt, tun kann, um den sportlichen Erfolg beizubehalten beziehungsweise auszubauen, um erfolgreich zu wirtschaften und ein positives Image in der Wahrnehmung im und rund um den Verein zu erlangen?

1.3 Zielformulierung

Aufgrund der Streichung bzw. des Rückgangs der Fördermittel von Bund, Ländern und Gemeinden sowie dem sich wandelnden Freizeitverhalten der Bevölkerung, muss der SV Sinzheim beim Kampf um Mitgliedergunst, Interessenten, Zuschauer und Marketing-Einnahmen, selbst aktiv werden. Mit der Zielsetzung, „Maximiere den wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg“, soll in dieser Arbeit anhand einer klar definierten Systematik ein Marketingkonzept für den SV Sinzheim entwickelt werden, damit die Existenz und positive Weiterentwicklung des Sportvereins für die Zukunft gewährleistet ist. Dabei soll außerdem die gesellschaftliche Rolle des Vereins analysiert und optimiert werden.

1.4 Gang der Untersuchung

Nach der Einführung in das Thema in Kapitel eins, werden im zweiten Kapitel die Zielsetzungen des Vereins im Vergleich zum Wirtschaftsunternehmen unterschieden. Die Marketing-Management-Methode, auf der diese Bachelorarbeit aufbaut, wird dann im dritten Kapitel vorgestellt. In den folgenden Kapiteln vier bis acht werden die fünf einzelnen theoretischen Teilschritte der Marketing-Management-Methode erläutert. Der Informations- bzw. Analysephase in Kapitel vier, in der die Ausgangslage des Vereins untersucht wird, folgt die Konzeptions- bzw. Strategiephase in Kapitel fünf, die auf der vorherigen Phase aufbaut und in der die Vereinsziele und Strategien zur Zielerreichung festgelegt bzw. entwickelt werden. Eine optimale Verknüpfung der Marketinginstrumente zur Umsetzung der Ziele und Strategien, ist die Aufgabe der dritten Phase des Marketing-Managements in Kapitel sechs. In Kapitel sieben, der Realisierungsphase, wird der globale Aktionsplan zur Umsetzung, der in den drei vorangegangenen Phasen gewonnenen Erkenntnisse, entwickelt. Die Kontrollphase in Kapitel acht, die fünfte Phase der Marketing-Management-Methode, bildet das Kontrollorgan zur Einhaltung des globalen Aktionsplans. Das neunte Kapitel dient als Überblick des Theorieteils.

Ab Kapitel zehn werden die theoretischen Erkenntnisse aus den fünf Phasen des Marketing-Managements am Beispiel des SV Sinzheim praktisch umgesetzt. Dabei ist die Vorgehensweise die Gleiche wie im Theorieteil. Der Informations- bzw. Analysephase in Kapitel elf folgt in Kapitel zwölf die Konzeptions- bzw. Strategiephase, in der die Vereinsziele und Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt bzw. entwickelt werden. Die Gestaltungsphase in Kapitel 13 strebt die optimale Verknüpfung der Marketinginstrumente zur Umsetzung der Ziele und Maßnahmen an. In der Realisierungsphase in Kapitel 14 wird der globale Aktionsplan entwickelt, dessen Einhaltung dann in Kapitel 15 in der Kontrollphase überprüft wird. Die Schlussbetrachtung in Kapitel 16 fasst die theoretisch gewonnenen Kenntnisse und die praktische Umsetzung am Beispiel des SV Sinzheim zusammen und zeigt auf, ob die festgelegten Ziele dieser Arbeit erreicht wurden.

2. Unterscheidung der Zielsetzung des Vereins im Vergleich zum Wirtschaftsunternehmen

Bei kommerziellen Wirtschaftsunternehmen stehen wirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Das sind Werte wie Gewinn, Umsatz, Bekanntheitsgrad und Marktanteil. Entsprechend der Formel, Gewinn gleich Umsatz minus Kosten, kann der Gewinn mithilfe des Maximalprinzips, des Minimalprinzips, oder einer Mischung aus beiden, gesteigert werden. Das Maximalprinzip verlangt, mit gleichbleibenden Kosten einen größtmöglichen Ertrag zu erzielen. Beim Minimalprinzip soll ein vorgegebenes Ziel mit möglichst geringen einhergehenden Kosten erreicht werden. Bei einer Kreuzung der beiden Prinzipien versucht man mit minimalen Kosten, den maximalen Umsatz zu erzielen. Kosteneinsparungen dürfen allerdings nie mit Qualitätsverlusten einhergehen.²



Abbildung 4: Erfolg eines Unternehmens

Die aufgeführte Formel ist auf eine Non-Profit-Organisation und insbesondere auf Vereine nicht zu übertragen. Als Non-Profit-Organisationen werden Organisationen bezeichnet, die nicht profitorientiert sind.³ Ein Sportverein hat in erster Linie sportliche Ziele, wobei jeder Verein seine sportlichen Ziele selbst definiert. Sportlicher Erfolg, kann der Aufstieg der ersten Mannschaft in die nächst höhere Spielklasse bedeuten, oder die Integration von Jugendspielern in die dritte Mannschaft des Vereins. Nach Wilfried Straub (1997) gilt es vier Hauptziele zu verwirklichen. Der angesprochene sportliche Erfolg, die wirtschaftliche Stabilität und der wirtschaftliche Erfolg, die Attraktivität der Sportart sowie der Unterhaltungswert für Zuschauer.⁴ Die vorliegende Arbeit konzentriert sich vorrangig auf die beiden Ziele, wirtschaftlicher sowie sportlicher Erfolg. Der Grund hierfür ist, dass durch sportlichen Erfolg zwangsläufig eine Plattform für Zuschauer, Medien und Sponsoren geschaffen wird, was die Attraktivität des Vereins erhöht. Demzufolge steigt dann auch der Unterhaltungswert für Besucher.

² Vgl. Schneider (2004), S. 24

³ Vgl. Küng (2008), S. 6

⁴ Vgl. Straub (1997), S. 1ff.

Eine Nebenbedingung zu den zwei Hauptzielen ist die Optimierung der gesellschaftlichen Rolle des Vereins. Die Ziele sollen ohne jegliche interne und externe Imageschäden erreicht werden. Bestenfalls werden die Vereinsziele mit einer Verbesserung des Vereinsimages angestrebt.⁵

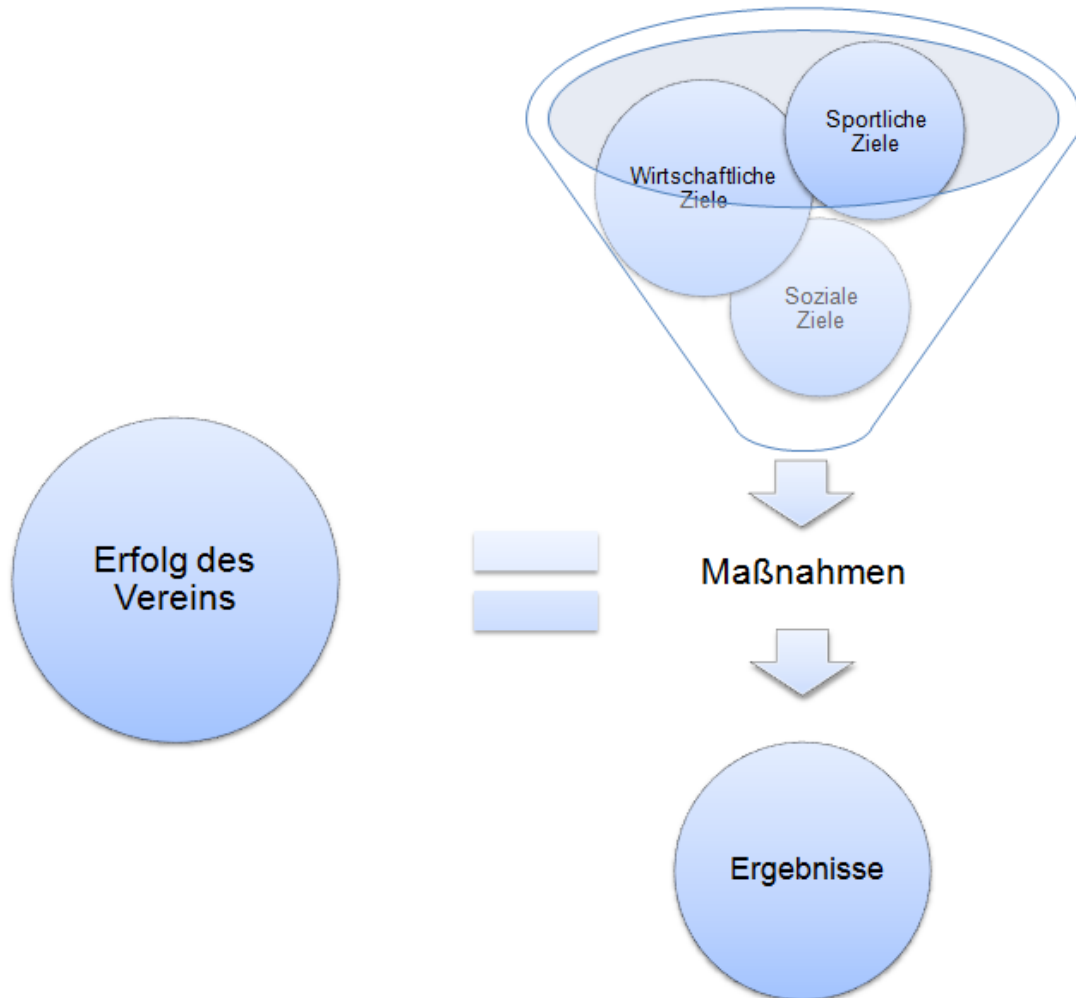


Abbildung 5: Erfolg eines Vereins

⁵ Vgl. Buss (2008), S. 7f.

3. Die Marketing-Management-Methode

Auf Basis der modernen Unternehmensführung hat sich in den Marketing-Wissenschaften ein eigenständiges Modell entwickelt, über dessen Grundlagen in den meisten Marketing-Publikationen Einigkeit herrscht. Die Rede ist von der Marketing-Management-Methode.⁶

*„Marketing- Management ist der Planungs- und Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisationeller Ziele herbeizuführen. Marketing- Management ist im wesentlichen Nachfragemanagement. Es hat die Aufgabe das Niveau, den zeitlichen Ablauf und das Wesen der Nachfrage zu beeinflussen“.*⁷

Grundsätzlich sind unterschiedliche Verfahren und Methoden zur Entwicklung von Marketingkonzepten zu verwenden. Je umfassender eine Marketingaufgabe ist, desto eher sollte eine systematische Marketingmethode verwendet werden. Aus diesem Grund bezieht sich diese Arbeit auf die Marketing-Management-Methode nach Freyer (2011).⁸

Die Marketing-Management-Methode nach Freyer ist in fünf Phasen unterteilt, die in 3.1 bis 3.5 kurz erläutert werden. In den folgenden Kapiteln wird jede einzelne Phase genauer betrachtet.

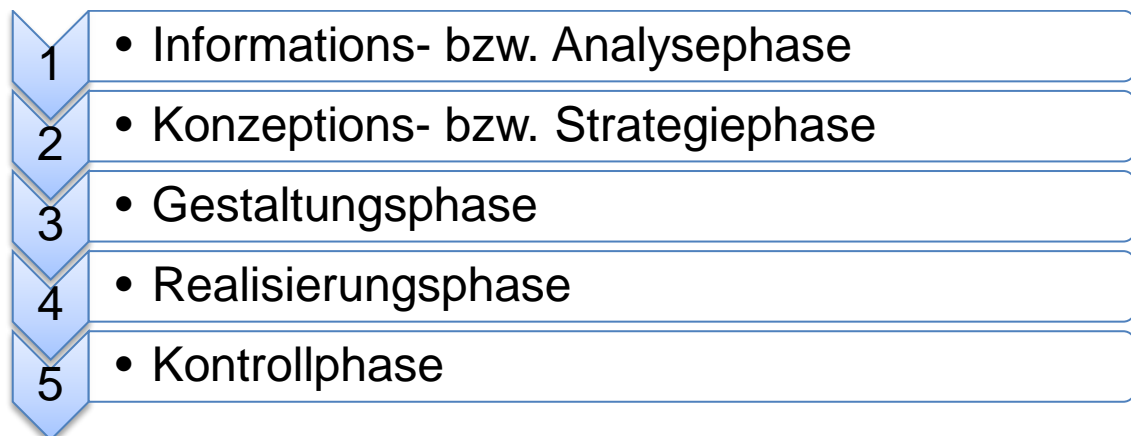


Abbildung 6: Die fünf Phasen der Marketing-Management-Methode⁹

⁶ Vgl. Freyer (2011), S. 116

⁷ Kotler & Biemel (1999), S. 44

⁸ Vgl. Freyer (2011)

⁹ Vgl. Freyer (2011), S. 116 f.

3.1 Informations- bzw. Analysephase

In der Informations- bzw. Analysephase wird die Ausgangslage des Vereins untersucht. Dies kann von einer generellen Umfeldanalyse bis hin zu den innerorganisatorischen Stärken und Schwächen reichen. Die Untersuchung des Sportvereins Sinzheim konzentriert sich auf die Bilanz-, Sport-, Image- und Konkurrenzanalyse. Die ausgewerteten Informationen dienen als Grundlage für die kommenden Phasen. Das Festlegen und Entwickeln einer geeigneten Marketingstrategie kann nur durch eine vorab durchgeführte, umfassende Analyse aller bedeutenden Faktoren erfolgen.¹⁰

3.2 Konzeptions- bzw. Strategiephase

Die Konzeptions- bzw. Strategiephase baut auf der Informations- bzw. Analysephase auf. In dieser Phase werden die Vereinsziele und Strategien festgelegt bzw. entwickelt. Die früher eher vereinsbezogene Zielanalyse erfuhr eine Umgestaltung. Orientierte man sich ehemals überwiegend an den Zielen, setzt man heute den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Strategien.

3.3 Gestaltungsphase

Eine optimale Verknüpfung der Marketinginstrumente ist die Aufgabe der dritten Phase. Es gilt dabei die Marketinginstrumente optimal miteinander zu verknüpfen. Man spricht vom Marketing-Mix.

„Der Marketing-Mix ist die Kombination aus den Marketinginstrumenten, die das Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt.“¹¹

Das Streben nach einer bestmöglichen Passung der fünf Instrumente ist das Ziel der Marketing Verantwortlichen des Vereines, um die ausgearbeiteten Strategien realisieren zu können.¹²

¹⁰ Vgl. Bruhn (1998), S. 41

¹¹ Waldner & Brockes (1997), S. 1

¹² Vgl. Freyer (2011), S. 118

3.4 Realisierungsphase

Die Realisierungs- oder Umsetzungsphase beschäftigt sich hauptsächlich mit der Ausarbeitung der Organisations-, Zeit-, Personal- und Finanzplanung. Man nennt diese Phase auch Implementierungsphase.

*„Marketingumsetzung ist der Prozess, durch den Marketingpläne in aktionsfähige Aufgaben umgewandelt werden und durch den sichergestellt wird, dass diese Aufgaben so durchgeführt werden, dass sie die Ziele des Planes erfüllen“.*¹³

Das Planungs- und Organisationsgeschick eines Marketingmanagers zeigt sich allerdings meistens erst in der Praxis, da die theoretische Marketingumsetzung oftmals unproblematisch ist.

3.5 Kontrollphase

„Marketingvorhaben müssen nicht nur geplant, sondern auch bei ihrer Durchführung mit geeigneten Prüf-, Kontroll- und Feedbackinstrumenten gesteuert und regelmäßig auf ihre Angemessenheit im wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Umfeld überprüft werden. Dazu stehen die Instrumente des operativen Marketingcontrolling, des strategischen Marketingcontrolling und des Marketingaudit zur Verfügung“

„Kotler & Bliemel (1999) sehen das Marketingcontrolling als einen regelmäßigen Vergleich von Soll-Ist-Werten. Das langfristige Marketingcontrolling soll die Ziele, Systeme und Strategien an das Umfeld anpassen.“¹⁴

¹³ Kotler & Bliemel (1999), S.1176

¹⁴ Kotler & Bliemel (1999), S. 1217

4. Informations- bzw. Analysephase

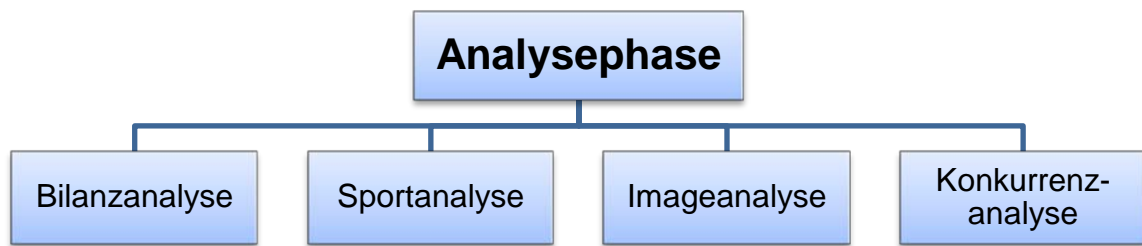


Abbildung 4: Phase 1 des Marketing-Management ¹⁵

Ausreichende und genaue Informationen sind die Grundlage jeder Entscheidung. Dementsprechend beginnt auch die Durchführung einer Marketing-Management-Methode mit einer Informations- bzw. Analysephase. In dieser Phase werden Informationen gesammelt, verarbeitet und analysiert. Die Informations- bzw. Analysephase wird auch als Ist-Analyse bezeichnet. Sie gibt den Marketingverantwortlichen eine Antwort auf die Frage, „Wo stehen wir?“. In der Literatur ist die erste Phase oft in die drei großen Teilbereiche, Umfeldanalyse, Marktanalyse und Betriebsanalyse unterteilt. Da ein Konzept für einen Sportverein entwickelt werden soll, wird in dieser Arbeit sportspezifischer analysiert, hierbei wird der Schwerpunkt auf die Bilanz-, Sport-, Image- und Konkurrenzanalyse gelegt. Mit Hilfe der vier Analysen soll zuerst der Ist-Zustand und später der Soll-Zustand eines Vereins dokumentiert werden. Auf Basis des Datenmaterials der Analyse des Ist-Zustandes werden die Soll-Ziele festgelegt, die von der Vereinsführung exakt definiert werden müssen. Ist der festgelegte Zeitpunkt erreicht, werden alle vier Analysen des Ist-Zustandes erneut durchgeführt. Anhand der Veränderungen der Daten und der Differenz zwischen Soll-Zielen und den tatsächlichen Soll-Werten lässt sich die Effektivität der gewählten Marketingmaßnahmen messen. Die Analyse des Soll-Zustandes dient somit der Ex-Post-Kontrolle. Am Ende der Analysephase sollte man eine SWOT-Analyse durchführen.¹⁶

Im Folgenden werden die vier Analysen genauer erläutert, bevor dann in Kapitel 4.5 die SWOT-Analyse erklärt wird, die den Abschluss der Analysephase bildet.

¹⁵ Vgl. Freyer (2011), S. 131

¹⁶ Vgl. Freyer (2011), S. 135

4.1 Bilanzanalyse

In der Bilanzanalyse werden alle Leistungen bzw. Maßnahmen gesammelt, welche den Vereinsetat erhöhen. In Form einer Checkliste kann jeder Verein, die für sich individuell zutreffenden Maßnahmen auflisten.¹⁷

4.2 Sportanalyse

Sportliche, wirtschaftliche und soziale Eckdaten werden bei der Sportanalyse betrachtet. Jeder Verein muss seine Zielsetzungen individuell festlegen. Die Sportanalyse folgt nach der Bilanzanalyse, da einige sportliche Ziele nur mit weitergehenden finanziellen Mitteln erreicht werden können. Wichtig für den Vereinsetat sind ins Besondere die Anzahl der Mitglieder des Vereins. Zum einen sollte die Quantität stimmen, da viele Mitglieder große Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge bedeuten, was dem Vereinsetat zu Gute kommt. Zum anderen ist die Qualität der Mitglieder entscheidend, da sich Sportler, Trainer und Funktionäre auf möglichst hohem Niveau bewegen sollten, damit der sportliche Erfolg gewährleistet ist.¹⁸

4.3 Imageanalyse

Das Image eines Vereins kann generell aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Zum einen welches Image der Verein bei seinen Mitgliedern (Verantwortliche, Trainer sowie aktive und passive Mitglieder) inne hat, zum anderen welches Ansehen der Verein bei Nicht-Mitgliedern und in der Öffentlichkeit genießt. Mithilfe von Fragebögen an die einzelnen Personengruppen können die Informationen, die für den Verein relevant sind, in Erfahrung gebracht werden.¹⁹

4.4 Konkurrenzanalyse

Bei der Konkurrenzanalyse soll ermittelt werden, wie der eigene Verein im Vergleich zu direkten Konkurrenten aufgestellt ist. Die Konkurrenzanalyse sollte auf ein Zielgebiet eingegrenzt werden. Das zu untersuchende Gebiet variiert von Verein zu Verein. Das Zielgebiet hängt von der Größe des Sportvereins sowie dessen Spielklasse ab.²⁰

¹⁷ Vgl. Vogt (2002), S. 10

¹⁸ Vgl. Vogt (2002), S. 13

¹⁹ Vgl. Vogt (2002), S. 17

²⁰ Vgl. Vogt (2002), S. 23

4.5 Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse eignet sich, um die zuvor analysierten und festgelegten unternehmensinternen Stärken und Schwächen, mit den unternehmensexternen Chancen und Risiken zu verbinden.

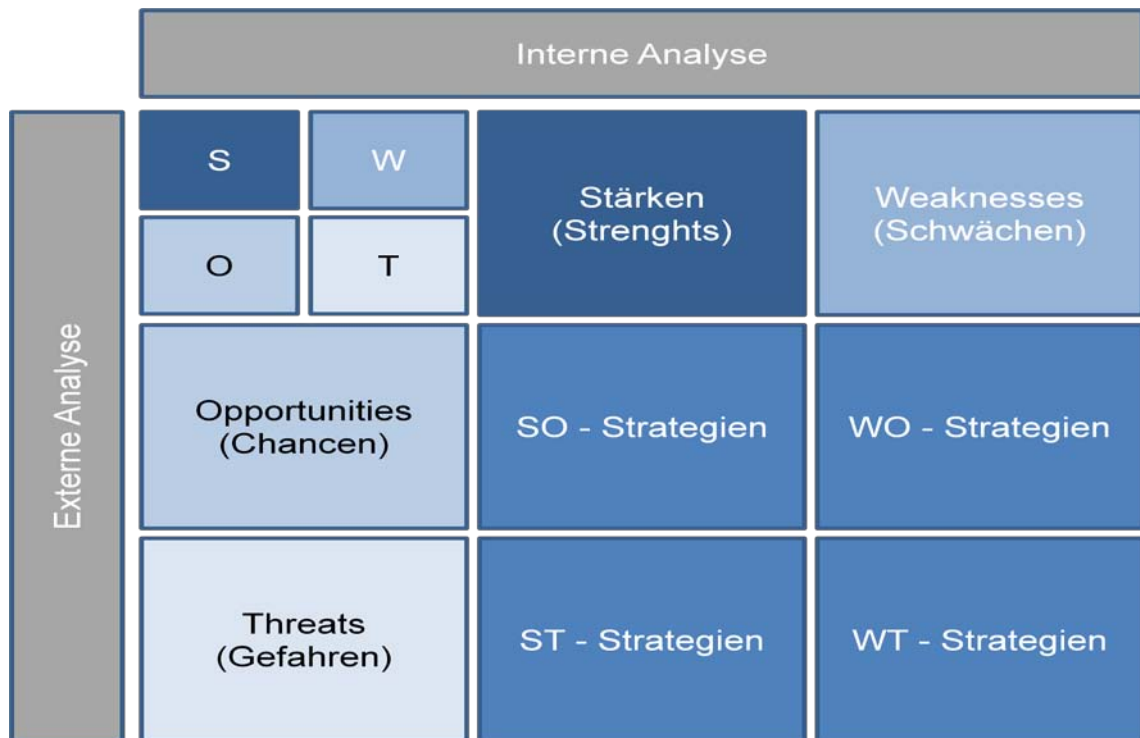


Abbildung 5: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse setzt sich aus vier Komponenten zusammen: Strenghts (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Diese bilden ihrerseits in Zweierpaarungen vier Strategien.

SO-Strategien: Die Unternehmensstärken werden mit den Umfeldchancen verknüpft. In diesem Fall können die Umfeldchancen durch die eigenen Stärken genutzt werden.

ST-Strategien: Die Unternehmensstärken werden mit den Umfeldrisiken verknüpft. In diesem Fall wird versucht, die Umfeldrisiken durch die eigenen Stärken zu kompensieren.

WO-Strategien: Die Unternehmensschwächen werden mit den Umfeldchancen verknüpft. In diesem Fall werden die Umfeldchancen vom Unternehmen genutzt um beispielsweise Rückstände aufzuholen.

WT-Strategien: Die Unternehmensschwächen werden mit Umfeldrisiken verknüpft. In diesem Fall wird der Markt aufgrund der Risiken und der eigenen Schwächen gemieden.²¹

²¹ Vgl. Nufer (2007), S. 55

5. Konzeptions- bzw. Strategiephase



Abbildung 6: Phase 2 des Marketing-Management²²

Auf Basis der Informations- bzw. Analysephase wird in der Konzeptions- bzw. Strategiephase eine langfristige Strategie entwickelt. In der zweiten Phase des Marketings laufen die vorherigen Aktivitäten, Bilanz-, Sport-, Image- und Konkurrenzanalyse, zusammen. Hier können die schwerwiegendsten Fehler gemacht werden.²³

Bei langfristigen Strategien, von fünf bis zehn Jahren, spricht man von **strategischem Marketing**. Bei kurzfristigen Planungen von bis zu einem Jahr spricht man von **taktischem Marketing**.²⁴

Grundlage für die Entwicklung von Strategien bilden die Vereinsziele, die man nach Auswertung der SWOT-Analyse definiert hat. Im Anschluss gilt es einen passenden Marketing-Mix zu entwerfen, indem Marketingmaßnahmen festgelegt werden, die zur Zielerreichung führen sollen.²⁵

²² Vgl. Freyer (2011), S. 334

²³ Vgl. Vogt (2002), S. 27

²⁴ Vgl. Freyer (2011), S. 333

²⁵ Vgl. Vogt (2002), S. 27 f.

6. Gestaltungsphase

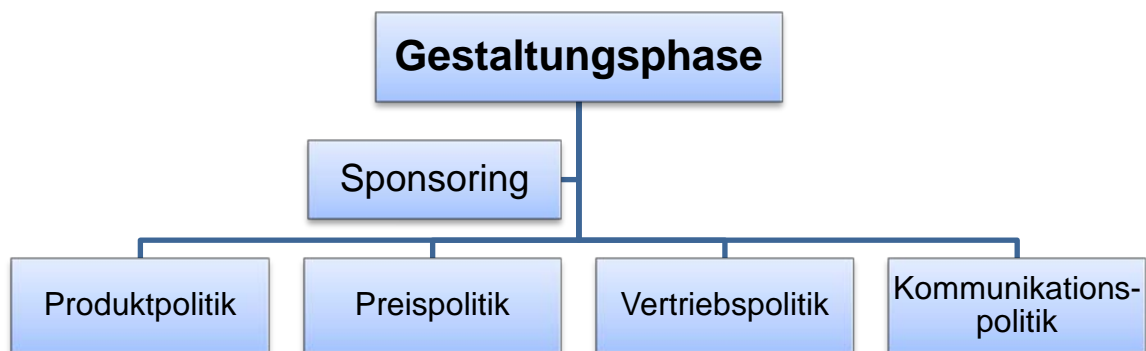


Abbildung 7: Phase 3 des Marketing-Management²⁶

Die Gestaltungsphase des Marketing-Prozesses beinhaltet die Umsetzung der in der vorangegangenen Phase entwickelten taktischen und strategischen Konzepte in konkrete Strategien. Zur Umsetzung der jeweiligen Marketingstrategien stehen dem Sportverein verschiedene Marketinginstrumente zur Verfügung. Marketingmaßnahmen stellen immer eine Kombination aller Instrumente im sogenannten „Marketing-Mix“ dar.²⁷

„Entscheidend dabei ist nicht das einzelne Instrument, sondern die Kombination aller Instrumente im sogenannten Marketing-Mix“. Kein Instrument kann allein die Wirkung aller Instrumente zusammen erreichen, erst die ausgewogene Mischung bringt gewollte Ergebnisse.“²⁸

In den Kapiteln 6.1 bis 6.5 werden die fünf wichtigsten Teilbereiche des Marketing-Mix näher beschrieben.

²⁶ Vgl. Freyer (2011), S. 379

²⁷ Vgl. Freyer (2011), S. 399

²⁸ Wolf (1996), S. 40

6.1 Produkt- bzw. Leistungspolitik

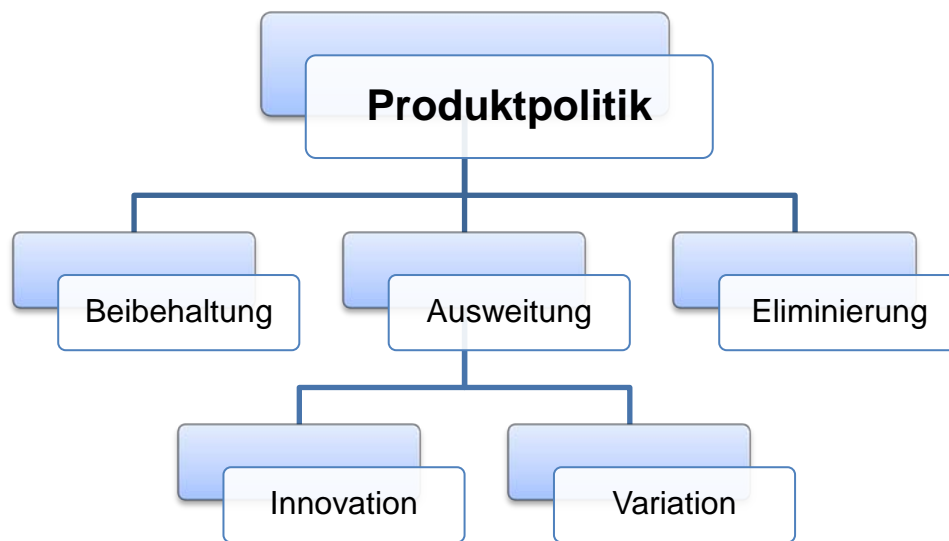


Abbildung 8: Produktpolitik

„Ein Produkt, ist was einem Markt angeboten werden kann, um es zu betrachten, zu beachten, zu erwerben, zu gebrauchen oder zu verbrauchen und somit ein Wunsch oder Bedürfnis zu erfüllen“²⁹

In Vereinen werden in der Regel Dienstleistungen oder Leistungen und keine materiellen Produkte vermarktet. Deswegen gibt es starke Unterschiede in der Produktpolitik eines Vereins im Vergleich zu einem Industrieunternehmen.

- Produkte und Dienste werden im Sport meistens subjektiv bewertet
- Produkte und Dienste sind oftmals immateriell
- Die Produkte und Dienste entwickeln sich gelegentlich unvorhersehbar
- Produkte und Dienste sind teilweise öffentliche Güter
- Führungsaufgaben liegen oftmals bei Ehrenamtlichen³⁰

Grundsätzlich gibt es für den Produkt- beziehungsweise Leistungsmix drei Alternativen. Es ist zu fragen, ob das bisherige Angebot vom Umfang her ausreichend ist, ob mehr, weniger oder veränderte Leistungen angeboten werden sollen, oder ob das Produkt eliminiert werden soll. Außerdem muss sich der Verein fragen, welches Produkt bzw. welche Dienstleistung er für welche Kunden beziehungsweise Zielgruppen anbieten kann.³¹

²⁹ Kotler & Bliemel (1999), S. 670

³⁰ Vgl. Freyer (2011), S. 409

³¹ Vgl. Vogt (2002), S. 57 f.

6.1.1 Beibehaltung des bisherigen Angebotes

Die Qualität der Dienstleistung steht bei Vereinen an oberster Stelle. Die Führungskräfte des jeweiligen Vereins müssen versuchen, die Leistungen so anzubieten, dass die Kundenzufriedenheit gewährleistet ist. Ist der Großteil der Zielgruppe mit den angebotenen Leistungen zufrieden, muss das bisherige Leistungsangebot nicht verändert werden. Es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass eventuelle Marktveränderungen oder Neuheiten nicht verpasst werden.³²

6.1.2 Veränderung des bisherigen Angebotes

Reagieren die Zielgruppen des Vereins negativ auf die angebotenen Leistungen des Vereins, können die Verantwortlichen durch Innovationen oder Variationen versuchen, das bisherige Angebot auszuweiten.

Eine **Innovation** könnte zum Beispiel die Gründung einer Frauenabteilung im Fußballverein sein, da der Frauenfußball ansteigende Mitgliederzahlen zu vermelden hat, wodurch man möglicherweise zahlreiche neue Mitglieder gewinnen kann.

Eine **Variation** wäre beispielsweise die Einführung eines neuen Jugendkonzeptes. Dies würde neue Spieler an den Verein binden, wodurch ebenfalls die Mitgliederzahlen steigen würden.

³² Vgl. Vogt (2002), S. 57

6.1.3 Eliminierung

Sind vorhandene Angebotsbereiche nicht mehr erfolgsversprechend, kann durch die Eliminierung eine einschneidende Veränderung herbeigeführt werden. Beispiele hierfür sind im größeren Sinne die Auflösung einer Vereinsabteilung aufgrund zu geringer Nachfrage, oder im kleineren Sinne eine Trainerentlassung eines erfolglosen Teams.³³

6.1.4 Auswirkungen

Eine gute Vereinspolitik, dazu zählen unter anderem die passende Auswahl an Sportarten verbunden mit den richtigen Trainern und Übungsleitern, ist die Basis für zufriedene Mitglieder. Sind die Mitglieder mit dem Produkt und den sportlichen Leistungen des Vereins zufrieden, ergeben sich daraus eine Vielzahl positiver Nebeneffekte. Zum einen halten sie dem Verein lange die Treue, zum anderen betreiben sie Vereinspolitik indem sie durch Mund- zu Mundpropaganda neue Mitglieder werben. Erhöht ein Verein seine Mitglieder- und Zuschauerzahlen lässt er sich außerdem leichter vermarkten. Potentielle Sponsoren schauen besonders auf die Bekanntheit, die Zuschauerzahlen, die Medienwirkung sowie auf das Image des Vereins. Ohne ein gutes Produkt beziehungsweise ohne eine gute (Dienst-) Leistung auf Vereinsseite, ist es für Unternehmen relativ uninteressant, als Sponsor aufzutreten.³⁴

³³ Vgl. Freyer (2011), S. 412f.

³⁴ Vgl. Vogt (2002), S. 58

6.2 Preis- bzw. Gegenleistungspolitik

„Unter Preis (häufig auch „Preispolitik“ genannt) wird der von einem Käufer zu leistende Gegenwert für das Leistungsangebot verstanden. Dieser Gegenwert kann in Form von Geld, Sachwerten oder Gegenleistungen erbracht werden“³⁵

Gestaltung und Konditionierung der Preis- beziehungsweise Gegenleistungspolitik in Form der Preisgestaltung von Produkten beziehungsweise Dienstleistungen, ist Thema dieses Kapitels.

Die Preis- bzw. Gegenleistungspolitik lässt sich in drei Themenbereiche gliedern:

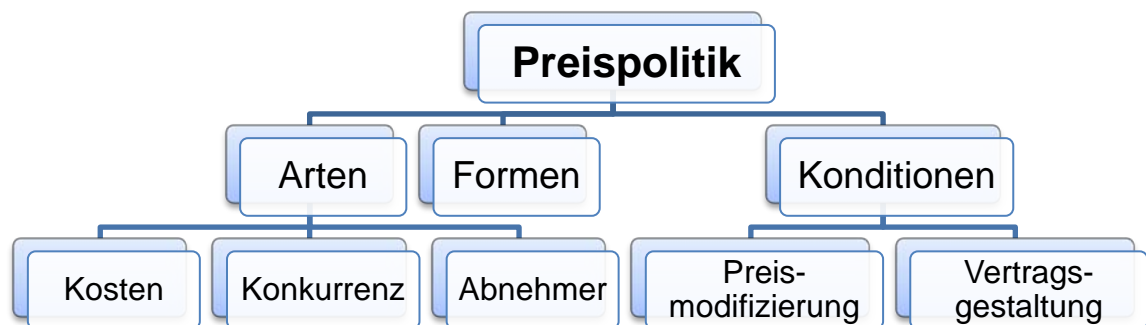


Abbildung 9: Preispolitik

6.2.1 Preisbestimmungsarten

Folgende Preisbestimmungsarten können bei der Preisfindung hilfreich sein:

- **Kostenorientierung:** Zunächst sollten die eigenen Aufwendungen für das entsprechende Produkt erfasst werden. Der Preis sollte niemals unter die Kosten des angebotenen Produkts fallen.
Eine einfache Formel kann lauten: $\text{Preis} = \text{Kosten} + \text{Gewinn}$.
- **Konkurrenzorientierung:** Bevor eine Preisbestimmung stattfindet, sollte ein Blick auf die Konkurrenz geworfen werden.

„Abhängig von der Wettbewerbssituation und den Zahlungsmöglichkeiten der Nachfrage zu Substitutionsangeboten wird es für eine NPO notwendig sein, sich bei der Preisfestsetzung am Markt zu orientieren.“³⁶

³⁵ Wolf (1996), S. 44

³⁶ Klausegger, Scharitzer & Scheuch (1998), S. 124

Erhöht beispielsweise ein Sportverein seine Mitgliedsbeiträge drastisch, werden Konkurrenzvereine in der näheren Umgebung durch einen größeren Zulauf davon profitieren.

- **Abnehmerorientierung:** Die nachfrageorientierte Preisbestimmung hängt von den Nutzen bzw. Wertvorstellungen des Nachfragers ab: Was ist jemand bereit für das jeweilige Sportangebot zu bezahlen? Preispolitisch ist weiter eine Einschätzung über die Menge der möglichen Nachfrager notwendig: Wie viele Nachfrager werden zu dem gewünschten Preis das Sportangebot annehmen?³⁷

6.2.2 Formen der Preis bzw. Gegenleistungspolitik

Auf den zuvor behandelten Formen der Preisbestimmung wird Preispolitik betrieben. Hierbei gilt, dass der Preis langfristig nie unter den Gesamtkosten liegen darf. Bei den Formen der Preispolitik fragt man sich, mit welchen Formen oder Methoden man Produkte beziehungsweise Dienstleistungen besser absetzen kann.

- **Preisdifferenzierung:** Bei der Preisdifferenzierung werden für gleiche Güter oder Leistungen unterschiedliche Preise gefordert. Mit der Differenzierung versucht man verschiedene, geeignete Zielgruppen anzusprechen. Beispielsweise zahlt ein sogenanntes Vollmitglied häufig einen höheren Mitgliedsbeitrag als ein Schüler oder Rentner.
- **Hochpreispolitik:** Die Hochpreispolitik steht für Produktqualität und Exklusivität. Ein Beispiel hierfür sind Top-Zuschläge bei attraktiven Sportveranstaltungen.
- **Niedrigpreispolitik:** Die Niedrigpreispolitik ist die bekannteste Preispolitik. Durch niedrige Preise soll ein neuer Kundenkreis erschlossen werden. Allerdings sollte beachtet werden, dass das Image nicht leidet, da Billigangebote oftmals einen schlechten Ruf genießen.
- **Der preispolitische Ausgleich:** Der preispolitische Ausgleich bietet sich besonders für Anbieter von Produktpaletten an. Für einige Produkte werden bewusst Verluste in Kauf genommen, die durch Zuschläge bei anderen Produkten ausgeglichen werden. Beispielsweise kann der Preisnachlass bei einem Spiel gegen den Tabellenletzten durch einen Top-Zuschlag bei einem Spitzenspiel ausgeglichen werden.³⁸

³⁷ Vgl. Freyer (2011), S. 442

³⁸ Vgl. Freyer (2011), S. 477ff.

6.2.3 Konditionen der Preis- bzw. Gegenleistungspolitik

Die Konditionen der Preis- bzw. Gegenleistungspolitik lassen sich in Preismodifizierung und Vertragsgestaltung gliedern. Durch Erhöhungen bzw. Absenkungen kann es zu raschen Preisvariationen kommen. Preisminderungen dienen dazu, Überkapazitäten abzubauen, einem sich verminderndem Marktanteil entgegenzuwirken oder einen Markt zu dominieren.

- **Preismodifizierungen:** Preismodifizierungen sollten speziell auf die Belange des Vereins zugeschnitten werden. Beispiele für Preismodifizierungen sind Mengenrabatte oder Sondernachlässe. Preismodifizierungen sollten für Kunden und Mitglieder einheitlich nach festen Kriterien gestaltet werden.
- **Vertragsgestaltung:** Um sich abzusichern ist es für Vereine dringend notwendig mit einigen Personen und Institutionen Verträge abzuschließen. Beispiele hierfür sind Verträge mit Spielern, Trainern oder Sponsorenpartnern.³⁹

6.2.4 Auswirkungen

Es ist sehr wichtig für einen Verein den optimalen Preis zu finden. Sind beispielsweise die Mitgliedsbeiträge für die entsprechenden Personengruppen zu hoch oder zu niedrig angesetzt, bleiben die Mitglieder entweder aus oder mögliche Einnahmen werden verschenkt. Das gleiche gilt für Eintrittspreise. Der Wert der angebotenen Leistung muss ermittelt werden. Grundsätzlich ist es für den Verein unerlässlich ausreichend Mitglieder beziehungsweise Zuschauer zu gewinnen, da die Reichweite eines Vereins eine tragende Rolle bei der Sponsorengewinnung spielt. Viele Sponsoren machen ein Engagement von der Tragweite ihrer Sponsoringmaßnahme abhängig.⁴⁰

³⁹ Vgl. Vogt (2002), S. 62f.

⁴⁰ Vgl. Vogt (2002), S. 63

6.3 Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik umfasst die Regelung und Festlegung aller betrieblichen Aktivitäten, die dazu beitragen, eine Leistung vom Ort ihrer Entstehung an die Stelle ihrer Nachfrager zu bringen, wo sie dann in den Verfügungsbereich dieser übergehen soll.⁴¹

Man stellt sich die Frage, mit wessen Hilfe und mittels welcher Methoden man beispielsweise neue Mitglieder und Ehrenamtliche gewinnen, Eintrittskarten verkaufen oder Werbemaßnahmen absetzen kann. Man unterteilt also in Akteure (mit wessen Hilfe) und Vertriebswege (mit welchen Methoden).

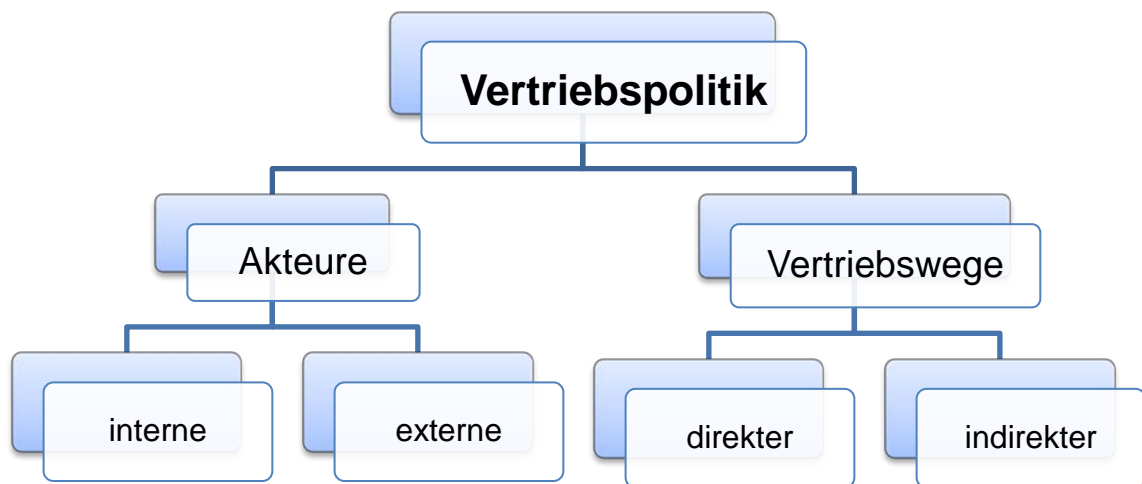


Abbildung 10: Vertriebspolitik

6.3.1 Akteure

Die Akteure, mit dessen Hilfe Vertriebsfunktionen erledigt werden sollen, können nochmals in interne und externe Aufgabenträger unterteilt werden.

- **Interne Aufgabenträger:** Mitglieder, die Freunde oder Bekannte animieren, ebenfalls Mitglied im Verein zu werden, übernehmen eine sogenannte Vertriebsfunktion.
- **Externe Aufgabenträger:** Zu den externen Aufgabenträgern gehören Medien, bestehende Sponsoren oder Partner sowie Agenturen.

Die Medien bestimmen zum Großteil den Bekanntheitsgrad des Vereins. Je bekannter der Verein ist und je besser er in den Medien dargestellt wird, desto einfacher lassen sich Sponsoren finden.

⁴¹ Vgl. Niederschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 26

Wenn Sponsoren oder Partner zum Beispiel Eintrittskarten für Heimspiele oder sonstige Veranstaltungen eines Vereins verkaufen, treten sie ebenfalls als externe Aufgabenträger auf.

Eine weitere Möglichkeit ist die Vergabe von Vertriebsfunktionen an Agenturen. Agenturen sind in der Regel deshalb erfolgreich, weil sie über die notwendigen zeitlichen Ressourcen und fachlichen Qualifikationen verfügen. Für diese professionellen Agenturleistungen verbleiben bis zu 30 Prozent der Vermarktungsumsätze als Provision bei der Agentur.

6.3.2 Vertriebswege

Es gibt zwei Formen von Vertriebswegen:

- **Direkter Vertriebsweg:** Der am meisten praktizierte direkte Vertriebsweg ist der direkte Verkauf. Hierzu gehören unter anderem die „Mund-zu-Mund-Propaganda“, um neue Mitglieder zu gewinnen oder der Abschluss eines Sponsorenvertrages bei einem persönlichen Besuch.
- **Indirekter Vertriebsweg:** Der indirekte Verkaufsweg kann beim Verkauf von Eintrittskarten oder Fanartikeln in Sportgeschäften eine größere Rolle einnehmen. Bei Werbemaßnahmen können entweder Agenturen oder bestehende Sponsoren als Vermittler auftreten.

6.3.3 Auswirkungen

Das große Problem vieler Vereine sind die fehlenden „Experten“ in den Feldern Marketing und Vertrieb. Geht es zum Beispiel an das Verkaufen von Sponsoringmaßnahmen, werden in jedem Jahr dieselben in Frage kommenden Sponsoren angesprochen. Eine Neuorientierung erfolgt in den seltensten Fällen. Fehlende Sponsoreneinnahmen können dem Verein große Verluste bescheren. Aus diesem Grund ist es für viele Vereine ratsam, externe Agenturen mit der Sponsorensuche zu beauftragen. Die Schwierigkeit im regionalen Amateurbereich besteht de facto zumeist darin, dass nur wenige geeignete Agenturen für diese Dienstleistung zur Verfügung stehen, die diese Leistung mit entsprechender Nachhaltigkeit zu erbringen in der Lage sind.⁴²

⁴² Vgl. Vogt (2002), S. 64 f.

6.4 Kommunikationspolitik

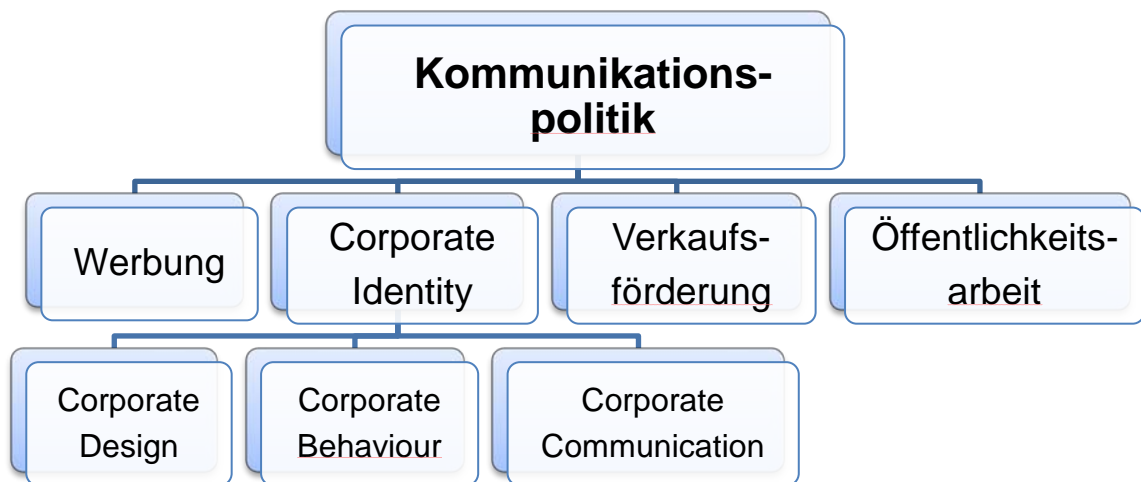


Abbildung 11: Kommunikationspolitik

„Zum Marketing gehört mehr als die Entwicklung eines guten Produkts, seine Einführung in den Markt und die Festlegung eines attraktiven Preises. Wenn ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen will, muss es darüber hinaus absatzfördernde Kommunikation an seine gegenwärtigen und potentiellen Kunden richten“⁴³

Kommunikation, insbesondere der Teilbereich der Werbung, ist oftmals der auffälligste Instrumentenbereich im Marketing. Mit den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen sollen die Vereins- bzw. Marketingziele erreicht werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Teilbereiche der Kommunikationspolitik genauer betrachtet. Der Kommunikations-Mix besteht dabei aus Corporate Identity, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Im Bereich der Werbung fehlt das Sponsoring, das auf Grund der exponierten Bedeutung im heutigen Vereinswesen gesondert im Marketing-Mix aufgeführt wird.

6.4.1 Corporate Identity

Die Corporate Identity gilt als „Dach der Kommunikation“, da sie eher eine grundsätzliche Voraussetzung für eine erfolgversprechende Kommunikationspolitik darstellt. Unter Corporate Identity versteht man das einheitliche und in sich selbst stimmige Auftreten einer Organisation, wodurch Glaubwürdigkeit und Vertrauen geschaffen bzw. erhalten werden sollen.

⁴³ Kotler & Bliemel (1999), S. 925

Dabei sind insbesondere drei Komponenten von Bedeutung.

- **Corporate Design** (Unternehmens- bzw. Vereinserscheinungsbild):
Am auffälligsten ist das äußere Erscheinungsbild einer Organisation bzw. eines Vereins. Ziel des Corporate Designs ist es, das Erscheinen des Designs automatisch mit der Organisation bzw. dem Verein in Verbindung zu bringen. Bekannte Beispiele für erfolgreiche Designs sind der Mercedes-Stern oder die drei Streifen bei Adidas. Grundsätzlich sollte darauf geachtet werden einfache, einprägsame Wiedererkennungsmerkmale zu schaffen.
- **Corporate Behaviour** (Unternehmens- bzw. Vereinsverhalten):
Unter Corporate Behaviour versteht man die Verhaltensweisen einer Organisation bzw. eines Vereins zur Erreichung seiner Ziele. Die Verhaltensweisen sollten einheitlich und aufeinander abgestimmt sein. Es wird nach gewissen Werten und Grundsätzen gehandelt. Beispiele hierfür sind Verhaltensleitfäden für Mitarbeiter oder der Grundsatz, auf Talente aus der eigenen Jugend zu setzen.
- **Corporate Communication** (Unternehmens- bzw. Vereinskommunikation):
Unter Corporate Communication versteht man die Identitätsvermittlung einer Organisation bzw. eines Vereins nach innen und außen. Es reicht nicht nur Erscheinungsbild und Grundsätze zu entwickeln. Diese müssen auch wie gewünscht an Mitarbeiter, Marktteilnehmer oder Medien übermittelt werden.

Für Vereine ist es äußerst wichtig ein einprägsames Image zu kreieren. Dabei geht es eher darum, überhaupt ein Image mit Alleinstellungsmerkmalen aufweisen zu können, als spezifische Imagekomponenten zu positionieren. Gerade im Sport sind auch Images erfolgreich, die Vereine als unangepasste Underdogs oder „Bad Boys“ hervorheben. Beispiele hierfür sind unter anderem der Eishockeyclub Kölner „Haie“ oder der Fußballverein FC St. Pauli. Es muss ein reales Bild des Vereins oder Unternehmens nach innen und außen übertragen werden. Optimal wäre wenn Realität, Fremdbild und Eigenbild zusammenfallen würden.⁴⁴

⁴⁴ Vgl. Freyer (2011), S. 479ff.

6.4.2 Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung bietet einen Anreiz ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu erwerben.

„Verkaufsförderung beinhaltet eine Vielzahl unterschiedlicher, meist kurzfristiger Anreize zur Stimulation schnellerer bzw. umfangreicherer Käufe bestimmter Produkte oder Dienstleistungen durch die Verbraucher oder den Handel.“⁴⁵

Die Verkaufsförderung ist in drei Formen unterteilt:

- **Kundenpromotion:** Kundenpromotionen richten sich direkt an den Endverbraucher. Am Verkaufsort bekommt der Kunde einen Anreiz, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben. Beispiele hierfür sind Gutscheine, Kostproben oder Zugaben.
- **Händlerpromotion:** Dem Händler werden Kaufnachlässe oder Gratiswaren gegeben, damit er den Absatz ankurbeln kann. Beispielsweise bekommen in vielen Vereinen Mitglieder eine Belohnung, wenn sie neue Mitglieder werben.
- **Verkäuferpromotion:** Die Verkäuferpromotion umfasst Maßnahmen für die eigenen Mitarbeiter. Mit Hilfe geeigneter Maßnahmen soll die Motivation der Mitarbeiter, bzw. deren Fähigkeiten zum Verkaufen, verbessert werden. Beispiele hierfür sind Schulungen, Fortbildungen oder Bonussysteme.

Maßnahmen zur Verkaufsförderung werden von Vereinen noch relativ wenig gebraucht, obwohl die Verkaufsförderung eine einfache und kostengünstige Maßnahme ist, um den Absatz zu erhöhen.⁴⁶

⁴⁵ Kotler & Bliemel (2001), S. 985

⁴⁶ Vgl. Vogt (2002), S. 53f.

6.4.3 Öffentlichkeitsarbeit

„Während man bei der Werbung und der Verkaufsförderung eine unmittelbare Beeinflussung der Absatzchance anstrebt, zielt die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation) vornehmlich auf die Schaffung einer für das Unternehmen wohlwollenden Atmosphäre ab.“⁴⁷

Aus Zeitgründen wird die Öffentlichkeitsarbeit in Vereinen oftmals vernachlässigt. Dennoch sollte man sich aus Vereinssicht bewusst sein, dass PR immer und überall stattfindet.

„PR findet ohnehin statt, ob man sie will oder nicht, ob geplant oder zufällig. Wann immer sich Vereine oder dessen einzelne Mitglieder in der Öffentlichkeit zeigen, wann immer an Stammtischen über unseren Verein gesprochen wird – all das ist bereits gute oder schlechte PR.“⁴⁸

Allein aus diesem Grund ist es wichtig dauerhafte und gute Pressearbeit zu leisten. Die Aufgaben der Presseabteilung lassen sich in vier Aufgabenfelder gliedern, die nun genauer vorgestellt werden.

- **Interne Public Relations:** Es ist ratsam aus Vereinssicht, dass der Informationsaustausch zwischen Vereinsoffiziellen und Mitgliedern in beide Richtungen funktioniert. Alle Mitglieder sollten regelmäßig über Vereinsnews informiert werden. Ebenso sollte die Vereinsführung ein Feedback seiner Mitglieder bekommen. Die Presseabteilung tritt als Mittler des Informationsaustauschs auf. Beispiele für mögliche Informationswege sind Mitglieder-Zeitungen, Newsletter, Mitgliedertreffen, Schwarzes Brett auf dem Vereinsgelände oder Gästebücher auf der Internetseite.
- **Externe Public Relations:** Durch ausführliche Pressearbeit kann eine großes Publikum erreicht und angesprochen werden. Es ist Aufgabe der Presseverantwortlichen die verschiedenen Medien, die über den Verein berichten sollen, mit entsprechendem Material zu beliefern. Wichtige Medien für Vereine sind Zeitungen oder Internetportale. Wichtig dabei ist es, den regelmäßigen Kontakt zu den Medien aufrecht zu erhalten und vertrauensvoll zu gestalten.
- **Sponsorenbezogene PR:** Im Hinblick auf die Kundenbindung sollte ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen dem Verein und seinen Partnern stattfinden. Das Gleiche kann auch für potentielle Sponsoren gelten.

⁴⁷ Nieschlag, Dichtl & Hörschgen (1997), S. 537

⁴⁸ Geckle (1999), S. 12

- **„PR-wirksame“ Events:** Anstehende Vereinsevents sollten immer PR-wirksam inszeniert werden. Ob Turnier, Tag der offenen Tür, Trainingsauftakt oder Sonstiges, die Veranstaltungen sollten interessant und möglichst in Anwesenheit von Medienvertretern gestaltet werden.

Gute Pressearbeit kann den Verein im positiven Sinne bekannter machen und damit das Ansehen des Vereins aufwerten. Folgedessen können potentielle Sponsoren auf den Verein aufmerksam gemacht oder Mitglieder gewonnen werden. Eine durchdachte und gut organisierte Öffentlichkeitsarbeit trägt mittel- und langfristig zu einer verbesserten Einnahmesituation des Vereins bei.⁴⁹

6.4.4 Klassische Werbung

Klassische Werbung ist in den meisten Fällen sehr teuer und wird von Vereinen deswegen nur noch selten in Anspruch genommen. Durch eine gute Öffentlichkeitsarbeit können die Kosten der Werbung eingespart werden. In manchen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein auf klassische Werbung zu setzen, beispielsweise wenn alle anderen Instrumente der Kommunikationspolitik nicht greifen, oder man ein einmaliges, großes Event anpreisen will, das ein breites Publikum anspricht. Ein Beispiel für ein etwaiges Event wäre ein Freundschaftsspiel des Fußballrekordmeisters FC Bayern München bei einem Kreisligisten.⁵⁰

Hat man sich für ein Werbeengagement entschieden muss man folgende Teilüberlegungen durchlaufen:

- Werbebotschaft: WAS und WIE wird kommuniziert?
- Zielgruppenbestimmung: MIT WEM wird kommuniziert?
- Werbemittel: WOMIT wird kommuniziert?
- Werbeträger: WO und WANN wird kommuniziert?
- Werbekontrolle: WAR die Werbung erfolgreich?⁵¹

⁴⁹ Vgl. Vogt (2002), S. 104f.

⁵⁰ Vgl. Vogt (2002), S. 107

⁵¹ Vgl. Freyer (2011), S. 511

6.5 Sponsoring

Aufgrund der großen Bedeutung des Sportsponsorings für Vereine wird diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet. In den meisten Veröffentlichungen ist das Sponsoring in die Werbung eingegliedert.

Sponsoren sind für Vereine unerlässlich. Neben den Mitgliedsbeiträgen sind die Sponsoreneinnahmen die Haupteinnahmequelle eines Vereins. Im Vereinswesen nimmt das Sponsoring eine Sonderrolle ein. Die Instrumente der Kommunikationspolitik (Corporate Identity, Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit) arbeiten dem Sponsoring zu, damit der Verein mit dem Sponsoring eine möglichst große Einnahmequelle hat und darüber hinaus ein gutes Image genießt, welches ihn für potentielle Sponsoren attraktiv macht.

Sponsoring basiert auf dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung. Im nächsten Kapitel wird dargestellt, was der Verein dem Sponsor zu bieten hat. In Kapitel 6.5.2 wird aufgezeigt, wie man bei der Sponsorensuche vorgehen kann, ehe in 6.5.3 auf die verschiedenen Sponsorenmaßnahmen eingegangen wird.

6.5.1 Sponsoring aus Sicht des Sports

Wie angesprochen gilt beim Sponsoring das Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Dementsprechend muss der Verein sein Leistungsangebot für den Sponsor zusammenstellen. Der Verein sollte nicht als Bittsteller, sondern als Geschäftspartner an potentielle Sponsoren herantreten. Folgende Teilüberlegungen ergeben das Leistungsangebot des Vereins.

- **Sport-Produkt:** Das Sport-Produkt handelt von den angebotenen Sportereignissen des Vereins. Wichtig dabei sind für den Sponsor zum einen die Sportart selbst, zum anderen die Spielklassen in der sich der Verein bewegt.
- **Image:** Das Image der Sportart bzw. des Vereins sollte sich möglichst mit den Vorstellungen des Sponsors decken. Ein Unternehmen wird eher ein Verein mit einem sympathischen und zukunftsgerichtetem, als mit einem schlechten Image unterstützen. Allerdings sollte auch der Verein auf das Image des Sponsors achten. Das schlechte Image des Sponsors könnte ein schlechtes Licht auf den Verein werfen. Mit Hilfe der Imageanalyse kann der Verein seine positiven Eigenschaften herausarbeiten und dem Sponsor Daten und Informationen über diese Bereiche liefern.

- **Mitglieder:** Unternehmen wollen durch Sponsoring neue Zielgruppen bzw. Kunden gewinnen. Hierbei kommt dem Mitgliederumfeld des Vereins eine tragende Rolle zu. Der Verein sollte dem Sponsor Angaben über die Mitgliederstrukturen zukommen lassen. Natürlich sollen die Mitglieder des Vereins nicht vermarktet werden. Eine einfache Altersstruktur würde oftmals schon reichen, um Sponsoren anzusprechen bzw. auszuschließen.
- **Breiten- und Werbewirksamkeit:** Die Breiten- und Werbewirksamkeit ist für den Sponsor äußerst bedeutend. Hierbei sind Anzahl der Veranstaltungen oder die Zuschaueranzahl effektive Messgrößen. Desweiteren soll dem Sponsor aufgezeigt werden, wann und wie oft über die Ereignisse des Vereins in den Medien berichtet wird. Dabei spielt die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins eine große Rolle.

Allgemein betrachtet sollten beide Seiten des Sponsorships darauf achten, dass die Corporate Identity der Gegenseite in die eigene Organisation passt. Die Partner müssen sich fragen, ob das Wirtschafts- und das Sportprodukt zusammenpassen, ob das Image der Gegenseite mit dem eigenen vereinbar ist, ob sich Vereinsmitglieder bzw. Zuschauer mit dem Unternehmen identifizieren können und ob sich die Reichweite beidseitig in der gleichen Größenordnung bewegt. Beispielsweise wäre es für ein regional agierendes Unternehmen unsinnig einen Verein im nationalen Kontext zu sponsern. Auf der anderen Seite spricht die Reichweite eines Kreisligisten keine Automarke wie Mercedes an. Allerdings kann sich auf der Ebene des regionalen Handelns eine Synergie mit nationaler Markenwirkung und regionalem Absatz ergeben.⁵²

6.5.2 Sponsoringmaßnahmen

Im Folgenden werden die verschiedenen Sponsoringmaßnahmen aufgearbeitet, die ein Verein hat, um seinen Etat zu erhöhen. Die Arbeit beschränkt sich dabei auf die Bekanntesten, für einen Amateurverein umsetzbaren Sponsoringmaßnahmen.

Hauptsponsorship bzw. Trikotwerbung

Durch den Hauptsponsor wird ein großer Teil des Vereinsetats gedeckt. Es sollte versucht werden, ein starkes Unternehmen mit einem guten Image langfristig an den Verein zu binden. Durch die starke Marke des Hauptsponsors kann versucht werden, Co-Sponsoren an Land zu ziehen.⁵³

⁵² Vgl. Freyer (2011), S. 583ff.

⁵³ Vgl. Vogt (2002), S. 74

„Auch der Hauptsponsor sollte befragt werden, inwiefern er Unternehmer und Ansprechpartner nennen kann, die an einer Sponsoringmaßnahme interessiert sein könnten. Es liegt durchaus im Interesse des Hauptsponsors, dass weitere Partner gefunden werden, denn nur so kann ggf. das volle Gelingen des Projektes sichergestellt werden“⁵⁴

Co-Sponsorship

Ein Verein sollte sich hinsichtlich des Sponsoring-Etats nicht ausschließlich auf einen Hauptsponsor konzentrieren. Wird der Etat durch mehrere Sponsoren gestützt, kann der Verlust eines Sponsors durch die verbliebenen Partner leichter kompensiert werden.

Die Ausrüster

Trikots, Trainingsanzüge, Spielgeräte etc. müssen gekauft werden. Daher liegt es nahe mit Ausrüstern Sponsoringverträge abzuschließen, um sich Rabatte oder sonstige Gegenleistungen zu sichern. Da man bei den Ausrüstern freie Wahl hat, kann man sich für den Ausrüster mit den besten Konditionen entscheiden.

Titelsponsoring

Man kann dem Hauptsponsor oder einem anderen Sponsor das Exklusivrecht einräumen, Vereinsevents in dessen Namen auszurichten. Viele Veranstaltungen setzten das Titelsponsoring mit der Hauptsponsorship gleich, dass muss allerdings nicht so sein. Ein Beispiel für ein Titelsponsoring ist das Mercedes Cup Tennisturnier in Stuttgart.

Namensgebung für Verein oder Mannschaft

Im deutschen Fußball eher unüblich, wird in anderen Sportarten oftmals der Vereins- oder Mannschaftsname vermarktet. Ein bekanntes Beispiel aus der Basketball Bundesliga sind die Telekom Baskets Bonn. Eine solche Ergänzung des Mannschaftsnamens durch den Sponsor steht auch kleineren Vereinen nichts entgegen.

⁵⁴ Brockes (1996), S. 11

Namensgebung für Sportstätten

Die Namensgebung für Sportstätten ist aus Marketing Sicht mit Risiken behaftet. Bei Neubauten kann man ohne Probleme den Namen der Sportstätte vermarkten. Bei der Umbenennung einer bestehenden Sportstätte trägt man allerdings das Risiko, dass der neue Namen nicht wahrgenommen oder akzeptiert wird. Genügend Beispiele hierfür gibt es in der Fußball Bundesliga. Die Allianz-Arena in München ist fest mit dem Namen Allianz verbunden, da das Stadion seit seiner Errichtung so heißt und auch im Volksmund keinen anderen Namen trägt. Der Signal Iduna Park in Dortmund oder das Badener Stadion in Freiburg werden allerdings oftmals noch Westfalenstadion oder Dreisamstadion genannt, wie sie vor ihrer Umbenennung hießen.

Bandenwerbung

Die Bandenwerbung gehört neben der Trikotwerbung zu den bekanntesten Werbeformen. Die Bandenwerbung kann für einen verhältnismäßig geringen finanziellen Aufwand erworben werden und ist deshalb besonders für kleinere Unternehmen interessant. Allerdings sollte ein Verein darauf achten, dass die Branchenexklusivität der Werbenden ab einem entsprechenden Werbevolumen gewährleistet ist.

Anzeigenwerbung

Die Anzeigenwerbung gehört besonders bei Amateursportvereinen zu den Klassikern. Die Werbung im Stadionmagazin oder auf Eintrittskarten ist speziell für regional verbundene Unternehmen interessant.

Internetwerbung

Mittlerweile sehr beliebt bei Unternehmen ist die Internetwerbung. Da die Zugriffszahlen auf die Homepages der Vereine dokumentierbar sind und aufgrund der steigenden Internetnutzungen, kann die Vermarktung des Internetauftritts ein lukratives Geschäft für einen Verein sein.⁵⁵

⁵⁵ Vgl. Vogt (2002), S. 73ff.

6.5.3 Die Vorgehensweise bei der Sponsorensuche

Bevor der Sponsoring-Vertrag den krönenden Abschluss der Sponsorensuche bildet, müssen Unternehmen gefunden werden, die bereit sind, eine Sponsoringleistung zu erbringen.

Der „Verkaufsweg einer Sponsoringmaßnahme“ ist in fünf Phasen unterteilt, die nun genauer beschrieben werden.

Die Suche

- **Mitglieder:** Bei der Sponsorensuche sollten die Mitglieder des Vereins angesprochen werden. Eventuell befinden sich unter ihnen potenzielle Sponsoren. Möglicherweise arbeitet der eine oder andere in einem Unternehmen, das an einem Sponsoring interessiert sein könnte.
- **Ressourcen vor Ort:** Weiterhin sollte man mit offenen Augen durch den eigenen Ort gehen und sich überlegen, welche Firma an einem Sponsoring Interesse haben könnte. Nicht selten wird man dort fündig, wo man es nicht unbedingt vermutet hätte. Typische Beispiele sind Handwerkerbetriebe oder der Bäcker, der Vereinsveranstaltungen mit Waren- oder Naturalspenden aufwertet.
- **Branchenverzeichnis:** Eine weitere Möglichkeit bei der Sponsorensuche ist das Durchforsten des örtlichen Branchenverzeichnisses. Dort finden sich eventuell Unternehmen, die zum Vereinsangebot passen könnten.
- **Lokale Zeitungen:** Ein Blick in die lokale Zeitung könnte sich ebenfalls lohnen. Man sollte die Werbeaussagen von Unternehmen genauer betrachten und sich fragen, ob das Vereinsangebot diese Werbeaussagen unterstützen könnten.
- **Handelskammer:** Zu guter Letzt kann man sich an die örtliche Industrie- und Handelskammer wenden. Dort erhält man eventuell Adressen bestimmter Unternehmensgruppen oder in Betracht kommender Vereinigungen.

Telefonische Ankündigung des Konzepts

Die Suche nach Firmen und Unternehmen in der Region ist abgeschlossen und das Sponsoringkonzept ist verfasst. Jetzt folgt die Kontaktaufnahme zum Kunden. Dabei versucht man die richtigen Ansprechpartner ausfindig zu machen (z.B. Marketingleiter oder Geschäftsführer). Das Erstellen eines Telefonleitfadens vor dem Anruf ist hilfreich, um Versprecher zu vermeiden und die zentralen Aussagen konzentriert und professionell zu benennen. Nach der kurzen Vorstellung kommt man zum Grund des Anrufs, um dann die Vorteile des Konzepts zu erläutern. Zum Schluss bittet man das Konzept zuzusenden oder persönlich vorstellig werden zu dürfen.

Das Anschreiben

Auf höchstens einer DIN A 4 Seite sollte das Sponsoringkonzept kurz vorgestellt werden. Die Stärken des angeschriebenen Unternehmens werden dabei hervorgehoben. Werden die Stärken des Unternehmens plausibel mit den positiven Effekten durch Sponsoring des Vereins in Beziehung gesetzt, sollte das Interesse seitens des potenziellen Sponsors geweckt werden. Am Schluss des Briefes sollte um ein persönliches Treffen gebeten werden, in dem das Konzept noch genauer und vor allem persönlich vorgestellt werden kann. Es sollte im ersten Schritt dem Unternehmen überlassen werden sich in einem gemeinsam definierten Zeitraum zurückzumelden.

Telefonisches Nachfassen

Erhält man kein Feedback vom angesprochenen Unternehmen, sollte man nach spätestens drei Wochen nachfassen. Im Falle einer Terminvereinbarung gilt es, sich intensiv auf dieses Treffen vorzubereiten, indem man sich über die grundsätzlichen Ziele und Marktbeschaffenheiten des Unternehmens informiert.

Das persönliche Gespräch

Die Vorabinformation über das Unternehmen ist zusammen mit dem sympathischen und kompetenten Auftreten der wichtigste Erfolgsfaktor. Eine eigen auf den Partner zugeschnittene Präsentation (z.B. mit Powerpoint) dokumentiert die Ernsthaftigkeit und die Bereitschaft des Verkäufers, auf individuelle Anliegen des Sponsors zu achten. Am Anfang des Gesprächs sollten eine kurze persönliche sowie eine knappe Vorstellung des Vereins stehen. Es empfiehlt sich auch Interesse am Unternehmen dadurch zu dokumentieren, indem man sich nach zukünftigen Zielen erkundigt. Danach erfolgt die Vorstellung des Konzepts. Der Austausch sollte auf keinem Fall zu einem einseitigen Vortrag werden, sondern sich zu einem Gesprächsdialog entwickeln, indem die Anwesenden jederzeit Fragen stellen bzw. eigene Anmerkungen machen können.

Die Art der Präsentation und die Gesprächsführung sind entscheidende Faktoren bei der Zielerreichung. Ziel ist der Verkaufsabschluss.

Auch nach dem erfolgreichen Vertragsabschluss muss die Partnerschaft über unmittelbare After-Sales-Maßnahmen hinaus kontinuierlich gepflegt werden. Der Sponsoringpartner sollte laufend über die Entwicklung des Vereins und der Mannschaften informiert werden.⁵⁶

6.6 Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Marketing-Mix von der Theorie in die Praxis

Das theoretische Fachwissen ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer praktischen Vereinsarbeit. Trotzdem ergeben sich oftmals Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Folgende Probleme können dafür verantwortlich sein.

- Die Vereinsführung verfügt nicht über ausreichend Zeit um operativ tätig zu werden.
- Die Vereinsführung hat kein Interesse etwas zu ändern.
- Die Vereinsführung kann nicht delegieren.
- Dem Verein fehlen Fachleute speziell für finanzielle und marketingbezogene Verantwortungsbereiche.
- Es werden nur kurzfristige Ziele angesteuert.
- Mittel- und langfristige Entwicklungsziele existieren nicht.

Im Praxisteil wird aufgezeigt, dass sich bei konsequenter Vorgehensweise die vorgestellten Methoden und Maßnahmen erfolgreich in die Praxis umsetzen lassen.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Vogt (2002), S. 75f.

⁵⁷ Vgl. Vogt (2002), S. 107f.

7. Realisierungsphase

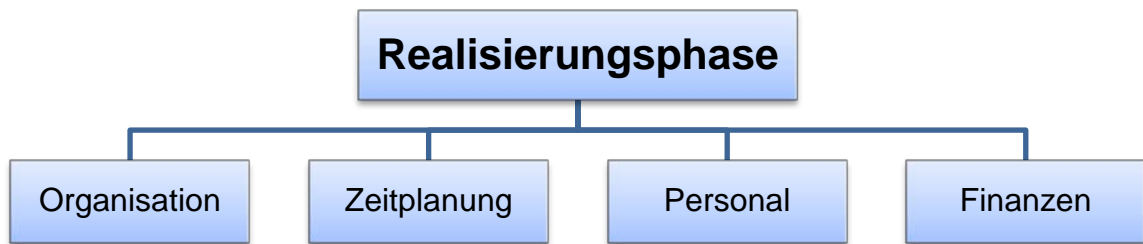


Abbildung 12: Phase 4 des Marketing-Management ⁵⁸

Nach den strategischen und taktischen Phasen sollte, um das Gesamtkonzept zu komplettieren, noch auf die organisatorischen Aspekte eingegangen werden. In der Realisierungsphase werden die Organisations-, Zeit-, Finanz-, und Personalpläne erstellt. Nur wenn in diesen Bereichen systematisch gearbeitet wird, ist der gewünschte Erfolg wahrscheinlich.

7.1 Organisationsplanung

Die Organisationsplanung beschäftigt sich mit den Vereinsaktivitäten, die von der Vereinsführung zusammen mit den Zuständigen der einzelnen Abteilungen des Vereins (Finanzen, Organisation, Marketing) erarbeitet werden. In einem Jahresplan werden alle Aktivitäten aufgeführt, die sowohl den sportlichen als auch den wirtschaftlichen Bereich betreffen.

In der **Aufbauorganisation** werden die Strukturen und Zuständigkeiten innerhalb des Vereins geregelt. Dazu werden auch im Sport häufig Organigramme verwendet.

Die **Ablauforganisation** regelt die Abläufe der verschiedenen Vereinsaktivitäten. Hierbei geht es konkret darum, wer, was, wann, zu erledigen hat.

⁵⁸ Vgl. Freyer (2011)

7.2 Zeitplanung

Die Zeitplanung erfordert die Koordination der verschiedenen Aufgaben im Marketing-Planungsprozess. Dabei ist es sinnvoll in kurz-, mittel-, und langfristige Vorhaben zu unterteilen. Ausgangspunkt der Zeitplanung sind meistens die langfristigen Ziele, die in der Strategiephase erarbeitet werden.

Kurzfristige Aufgaben (bis zu einem Jahr oder kürzer) sind die Umsetzung der Informationsphase, die Ausarbeitung von Konzepten oder die Prüfung neuer Finanzquellen.

Mittelfristige Aufgaben (ein bis drei Jahre) sind unter anderem die Umsetzung und Einführung der ausgearbeiteten Konzepte für die Öffentlichkeitsarbeit, Werbung oder Finanzierung.

Langfristige Aufgaben (mehr als drei Jahre) sind die Strategieumsetzung oder der Aufbau eines neuen Images.

7.3 Personalplanung

Das Problem bei der Personalplanung ist die Ehrenamtlichkeit im Amateursport. Die Verfügbarkeit der Ehrenamtlichen ist stark eingeschränkt, da sie nicht hauptberuflich im Verein tätig sind. In einem Unternehmen werden die Mitarbeiter nach ihren Qualifikationen eingestellt, auch das ist im Vereinswesen kaum machbar, da man meistens froh sein muss, wenn überhaupt jemand für die Aufgaben zur Verfügung steht. Ebenfalls entfällt die Motivation durch ein monatliches Einkommen. Aus diesem Grund ist die Mitarbeiterführung von Ehrenamtlichen mit viel „Fingerspitzengefühl“ verbunden, damit sie längerfristig zur Verfügung stehen und motiviert zu Werke gehen.

Für Erwin Staudt ist es deshalb von großer Bedeutung, dass an der Vereinsspitze ein Charismatiker, als Persönlichkeit mit Vorbildfunktion, steht.⁵⁹

„Er muss -wie der Name schon sagt- charismatisch sein: Menschen für Dinge begeistern können, sich in andere Menschen, deren Denken und Fühlen hineindenken können. Er muss Idealismus und Zeit mitbringen. Ich denke, er muss auch Fachkompetenz vermitteln.“⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Freyer (2011), S. 618ff.

⁶⁰ Staudt (2000), S. 10

7.4 Finanzplanung

„Krisen in NPOs beginnen oder enden bei Finanzierungsfragen.“⁶¹

Die Finanzplanung ist ein maßgeblicher Faktor im Vereinsmanagement. Häufig gleicht die finanzielle Planung eines Vereins einer schmalen Gratwanderung. Sicherheitsüberlegungen, wirtschaftliche Gesichtspunkte, sportliche Perspektiven sowie die angestrebten Ziele, müssen miteinander vereinbart werden. Grundsätzlich sollten die Einnahmen langfristig nie unter die Ausgaben fallen.⁶²

⁶¹ Bernhardt (1999), S. 304

⁶² Vgl. Freyer (2011), S. 625f.

8. Kontrollphase

In der Marketing-Management-Methodik für Vereine steht die Kontrollphase an der fünften und letzten Stufe, was aber keinesfalls bedeuten soll, dass ein Controlling erst nach Realisierung der anderen Phasen erfolgen soll.

Freyer (2011) unterteilt das Controlling in drei Phasen:

- *„**Langfristig** wird die Umsetzung der Strategie im Mittelpunkt der Kontrolle stehen,*
- ***mittelfristig** ist die Anwendung und Umsetzung von Teilkonzepten zu überprüfen,*
- ***kurzfristig** erfolgt v.a. Terminüberwachung und Erreichen von Teilzielen“⁶³*

⁶³ Freyer (2011), S. 637

9. Zusammenfassung

Die **Marketing-Management-Methode** ist ein für Vereine entwickeltes Modell zur Verbesserung und Perfektionierung der Vereinsarbeit.

Die Marketing-Management-Methode beinhaltet **fünf Phasen**, die Analysephase, die Strategiephase, die Gestaltungsphase, die Realisierungsphase und die Kontrollphase.

Die **Analysephase** gliedert sich in die Bilanzanalyse, die Sportanalyse, die Imageanalyse und die Konkurrenzanalyse.

In der **Strategiephase** werden passende Marketingstrategien und Ziele entwickelt und festgelegt.

Eine optimale Verknüpfung der Marketinginstrumente ist die Aufgabe der **Gestaltungsphase**. Man spricht vom Marketing-Mix.

In der **Realisierungsphase** wird der Globale Aktionsplan zur Umsetzung, der in den drei vorangegangenen Phasen gewonnen Erkenntnisse, entwickelt.

In der **Kontrollphase** wird überprüft, ob der Aktionsplan eingehalten wird.

10. Systematisches Vereinsmarketing am Beispiel des SV Sinzheim

Der SV Sinzheim ist einer von zwei Fußballvereinen der im Landkreis Rastatt (Baden-Württemberg) in unmittelbarer Nachbarschaft der Stadt Baden-Baden liegenden Gemeinde Sinzheim. Sinzheim hat ca. 12.000 Einwohner und liegt im Fußballbezirk Südbaden. Alle nachfolgend gemachten Angaben beziehen sich auf Stand 01.01.2011. Der Fußballverein besteht zu Untersuchungsbeginn aus ca. 950 Mitgliedern. In der Saison 2010/2011 nehmen 22 Mannschaften, darunter drei Seniorenteams, die Alten Herren, 15 Jugendteams und drei Mädchenmannschaften am Spielbetrieb teil. Der SVS⁶⁴ setzt besonders auf die Talentförderung. Die Jugendmannschaften der Leistungsklassen (C-, B-, A-Junioren) spielen überbezirklich. Ziel des Vereins ist es, die Seniorenmannschaften mit „eigenen“ Talenten zu füllen und möglichst ohne externe Spielerverpflichtungen auszukommen. Die erste Herrenmannschaft, das Zugpferd des Vereins, spielt in der Landesliga Südbaden, der siebthöchsten Spielklasse Deutschlands. Wie bereits in Kapitel 1.1 erwähnt, haben 13,4 % aller Sportvereine existenzielle Probleme. Auch der SV Sinzheim sieht sich mit den ausbleibenden Einnahmen konfrontiert. Aus diesem Grund soll mit Hilfe dieser Arbeit ein Marketingkonzept entwickelt werden, dass es dem Verein beispielhaft möglich macht, die sportlichen Ziele auf Jahre hin zu erreichen. Die Umsetzbarkeit in die Praxis ist eines der Ziele dieser Arbeit.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird vorgegangen wie im Modell in Kapitel zwei skizziert. Auf der Grundlage der Analysen des aktuellen Zustandes des Vereins in den Bereichen Bilanz, Sport, Image und Konkurrenz werden mit Hilfe der SWOT-Analyse Ziele formuliert, die durch verschiedene Maßnahmen in der Gestaltungsphase zu Ergebnissen führen sollen. Das Erreichen dieser Ziele sollte im Falle ihres Eintretens als Erfolg des Vereins gewertet werden können. Der Erfolg des Vereins soll mit dem ebenfalls in Kapitel zwei angesprochenen Minimalprinzip erreicht werden, das besagt, vorgegebene Ziele mit möglichst geringen einhergehenden Kosten zu erreichen. Da der Verein ein Non-Profit-Unternehmen ist, bedeuten möglichst geringe einhergehende Kosten, dass der Verein hauptsächlich darauf aus ist, die für die Ziele benötigten finanziellen Ausgaben zu decken.

In den nächsten Kapiteln wird zuerst die Analyse erhoben, ehe dann Maßnahmen und Ziele definiert werden, die dann im Marketing-Mix umgesetzt werden sollen. Dem schließt sich die Erstellung eines Aktionsplans an, ehe dann im letzten Kapitel die Ergebnisse analysiert und gedeutet werden.

⁶⁴ Im folgenden Verlauf dieser Arbeit wird zur Vereinfachung die Abkürzung SVS für Sportverein Sinzheim verwendet.

11. Analysephase

In den folgenden Analysen der vier Bereiche Bilanz, Sport, Image und Konkurrenz wird die Ausgangslage des Vereins analysiert. Auf der Basis dieser Analysen, die Stärken und Schwächen aufdecken sollen, werden dann die Ziele und Maßnahme festgelegt, die dem Verein zu sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg verhelfen sollen.

11.1 Bilanzanalyse

In der Bilanzanalyse werden die Einnahmen und Ausgaben des Vereins aufgelistet und gegenübergestellt. Ziel der Bilanzanalyse ist es, Auskunft über die wirtschaftliche Lage des Vereins zu erhalten. Im Optimum kann man aus der Analyse schlussfolgern, wo der Verein weitere Einnahmen erzielen oder möglicherweise Einsparungen vornehmen könnte.

Der SV Sinzheim hat im Geschäftsjahr 2010 Einnahmen in Höhe von 149.755,76 Euro zu verzeichnen. Demgegenüber stehen Ausgaben von 154.118,93 Euro. Demzufolge wird das Jahr 2010 mit einem Minus von 4.363,17 Euro abgeschlossen.

Die Einnahmeseite setzt sich wie folgt zusammen:

- Mitgliedsbeiträge: 40.910,00 Euro
- Sponsoring: 53.031,38 Euro
- Zuschüsse: 21.424,20 Euro
- Veranstaltungen: 7.119,81 Euro
- Gaststättenbetrieb: 27.270,37 Euro

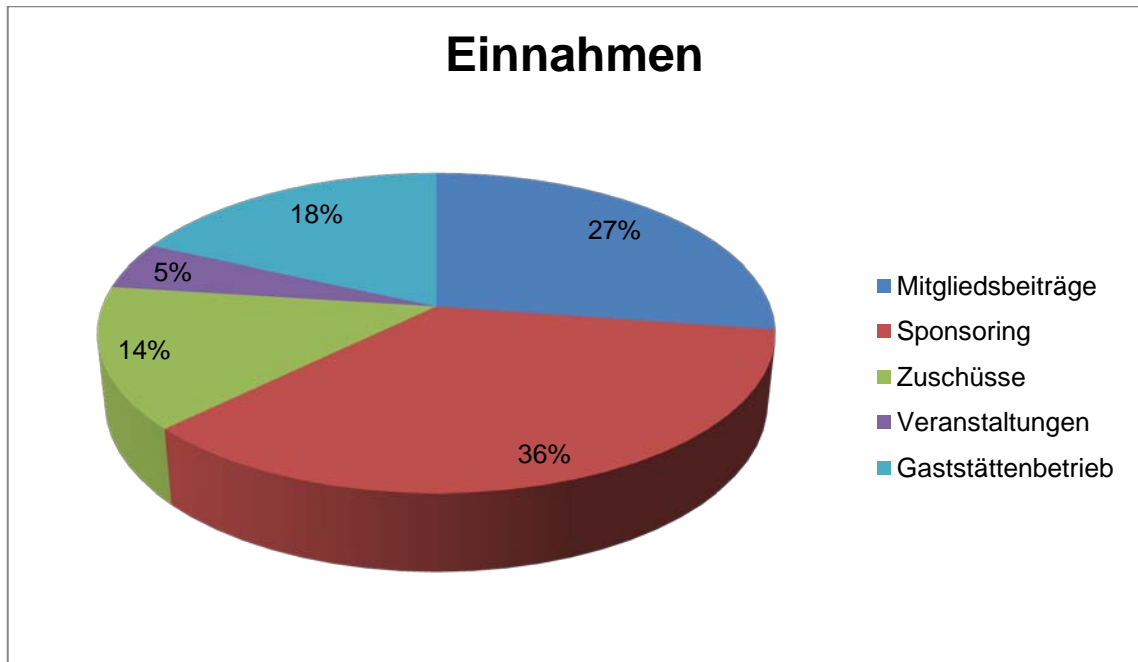


Abbildung 13: Die Einnahmen des SV Sinzheim

Das Schaubild zeigt, dass sich der größte Teil der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und Sponsoringeinnahmen zusammensetzt. Zu den Sponsoringeinnahmen gehören neben den Vergütungen durch Sponsorenpartner auch Spenden und Ablösezahlungen für Spieler, die in Form von Spenden verrechnet werden. Außerdem fallen die Eintrittsgelder der ersten und zweiten Mannschaft unter Sponsoring bzw. Spenden. Unter Veranstaltungen versteht sich der jährliche SVS-Ball, den der Sportverein Sinzheim traditionell am Fasnachtssamstag veranstaltet. Die Einnahmen des vereinseigenen Clubhauses laufen unter Gaststättenbetrieb.

Die Ausgabenseite:

- Personalkosten: 98.712,06 Euro
- Sachausgaben: 24.431,68 Euro
- Fahrtkosten: 18.984,94 Euro
- Sonstiges: 11.990,25 Euro

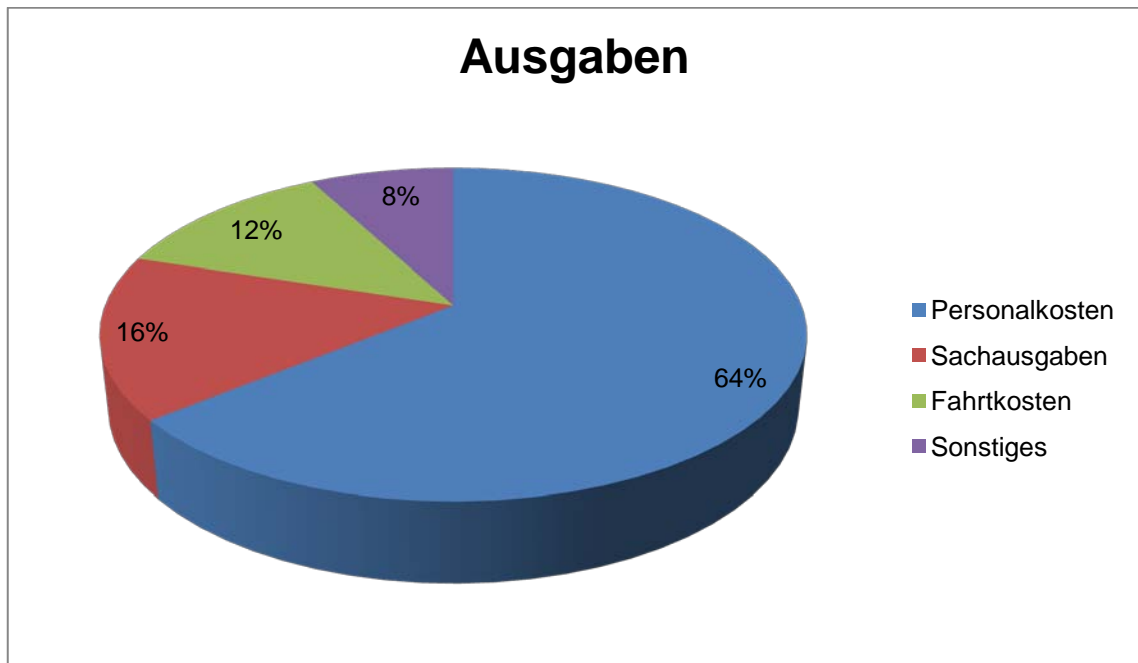


Abbildung 14: Die Ausgaben des SV Sinzheim

Anhand des Schaubilds lässt sich erkennen, dass die Personalkosten den überwiegenden Teil der Ausgaben ausmachen. Unter Personalkosten laufen die Gehälter für die Trainer und die Prämien für die Spieler der ersten und zweiten Mannschaft sowie die Ablösezahlungen für externe Spielerverpflichtungen. Unter Sachausgaben verstehen sich die Ausgaben für Materialien rund um den Spiel- und Trainingsbetrieb. Die Aufwandsentschädigungen, der in der Sportanalyse genannten Trainer sowie die Kosten für die Anreise zu Auswärtsspielen fallen unter Fahrtkosten.

Die Bilanz des SV Sinzheim ist hiermit aufgenommen. Das Geschäftsjahr 2010 wird wie angesprochen mit Verlust abgeschlossen. Am Ende der Arbeit wird die Bilanzanalyse erneut erhoben, um zu schauen, ob die Ziele und Maßnahmen zur Bilanzverbesserung erfolgreich waren.

11.2 Sportanalyse

Beim SV Sinzheim nehmen zu Analysebeginn (01.01.2011) 22 Mannschaften, drei Seniorenteams, die Alten Herren, 15 Jugendteams und drei Mädchenmannschaften am Spielbetrieb teil. Der SVS setzt besonders auf die Talentförderung. Dabei gilt es, die jungen Spieler über die Juniorenteams in die Seniorenmannschaften zu integrieren. Um den Erfolg der Seniorenmannschaften ohne großen finanziellen Aufwand zu gewährleisten, wird versucht, die Nachwuchsspieler durch intensives Scouting auszuwählen, im Jugendalter zu integrieren und sie dadurch an den Verein zu binden. Da die Spieler in der Jugend keine Ablöse kosten, spart man sich die Transferkosten im Seniorenbereich. Damit sich die Jugendspieler an den Verein binden, ist es unerlässlich einen Anreiz zu schaffen.

Die erste Mannschaft des SV Sinzheim spielt in der Landesliga eins Südbaden und belegt nach der Hinrunde mit 24 Punkten den siebten Tabellenplatz. Die zweite Mannschaft ist in der Kreisliga A Süd des Bezirks Baden-Baden aktiv und steht mit 29 Punkten auf Platz vier der Tabelle. Das dritte Team rangiert mit 38 Punkten an der Tabellenspitze der Kreisliga B Staffel drei.

Die A1-Junioren spielen in der Landesliga Nord Südbaden und stehen nach der Hinserie auf Platz zwei, die A2-Junioren auf Platz sechs der Bezirksliga.

Die B1-Junioren beenden die Hinrunde in der Verbandsliga Südbaden auf Platz vier und die B2-Junioren auf Rang eins der Kreisliga.

Die C1-Junioren rangieren nach der Vorrunde auf dem zwölften und letzten Tabellenplatz der Oberliga Baden-Württemberg, die C2-Junioren auf Platz 10 der Bezirksliga.

In den Seniorenmannschaften sind 54 Spieler aktiv, bei den A-Junioren 33, bei den B-Junioren 36 und bei den C-Junioren 35. Alle Mannschaften bis auf die dritte Seniorenmannschaft trainieren dreimal wöchentlich. Die ersten und zweiten Mannschaften der jeweiligen Abteilungen trainieren zusammen, damit eine optimale Verzahnung stattfinden kann. Die dritte Mannschaft kann in den Bereich Breitensport eingestuft werden. Bei allen anderen Teams steht der Leistungsgedanke im Vordergrund.

Da im Jugendfußball immer zwei Altersklassen in einer Jugend zusammenspielen und die körperlichen Unterschiede von Alter zu Alter immens sind, ist es wichtig den jüngeren Jahrgängen mit einer guten zweiten Mannschaft eine Plattform zu bieten, auf der sie sich entwickeln können.

Die jüngeren Mannschaften, Bambinis bis D-Junioren, werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, da in diesen Altersklassen hauptsächlich der Spaß und weniger der Leistungsgedanke im Vordergrund stehen. Außerdem nicht berücksichtigt werden die drei Mädchenteams, da sich diese noch in der Aufbauphase befinden.

Damit sich die Jugend- und Seniorenspieler optimal entwickeln können, sind gute Trainer unerlässlich. Der SV Sinzheim beschäftigt in der ersten und zweiten Mannschaft sowie in den A1-, B1- und C1-Junioren Trainer mit einer B-Lizenz, um das bestmögliche aus den Spielern herauszuholen. Die Trainer der dritten Seniorenmannschaft sowie der zweiten Mannschaften der C- bis A-Junioren sollen eine C-Lizenz besitzen. Die Trainer mit B-Lizenz erhalten eine Vergütung. Die Vergütung richtet sich nach der Wichtigkeit der jeweiligen Mannschaft. Die Trainer mit C-Lizenz erhalten eine Aufwandsentschädigung in Form von Fahrgeld.

Nachfolgend die erhobene Sportanalyse auf einen Blick:

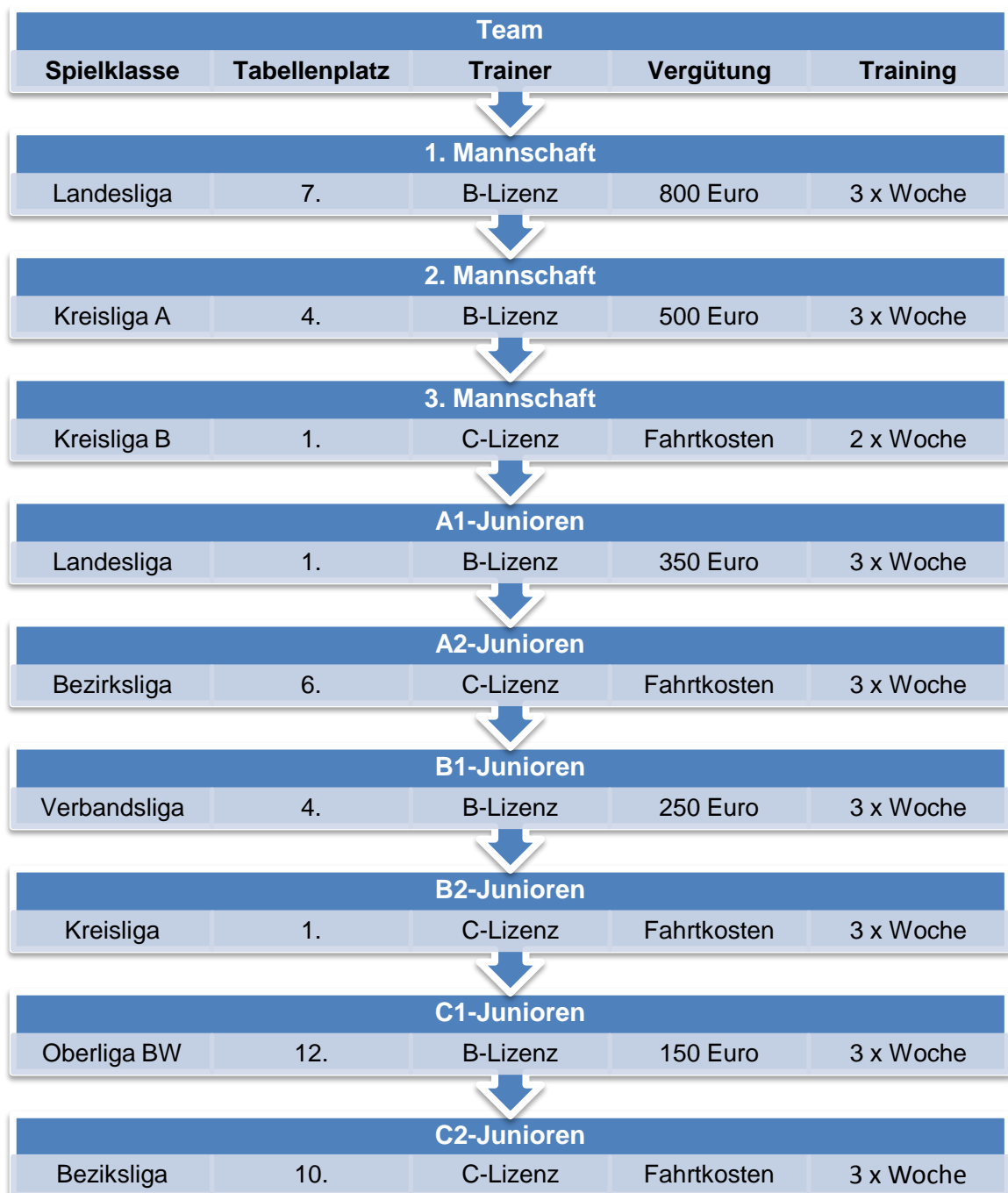


Abbildung 15: Sportanalyse

Die Sportanalyse ist damit abgeschlossen. Die Analyse zeigt, dass der Verein gerade im Jugendbereich sehr gut aufgestellt ist. Zu einem späteren Zeitpunkt wird die Sportanalyse erneut durchgeführt, damit sich zeigen kann, ob die Ziele erreicht wurden beziehungsweise ob die Maßnahmen zur Zielerreichung erfolgreich waren.

11.3 Imageanalyse

Durch ein positives Image ist es einfacher Mitglieder, Sponsoren oder Zuschauer an den Verein zu binden. Desweiteren lassen sich Ehrenamtliche leichter für einen Posten im Verein gewinnen. Aus diesen Gründen ist es unerlässlich auf sein Image zu achten.

Der SV Sinzheim hat zu Analysebeginn verschiedene Personengruppen hinsichtlich des Images des Vereins befragt. Es wurden vier Kriterien untersucht, die im umgekehrten Schulnotensystem (die Note sechs steht für sehr gut, die eins für ungenügend) bewertet werden sollen. Die jeweilige Bewertung soll begründet werden. Befragt werden die zehn Offiziellen des Vereins, die 50 Trainer und Betreuer, jeweils 25 Senioren und Jugendspieler (Jugendspieler ab 16 Jahren), 50 passive Mitglieder, 20 Sportredakteure aus fünf verschiedenen Publikationen und 50 Nichtmitglieder, die den Verein allerdings kennen. Die Umfrage soll Aufschlüsse darüber ergeben, welches Image der Verein in den verschiedenen Gruppen inne hat. Die Umfragen werden in anonym durchgeführt.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

Frage 1: Wie würden Sie das Image des SV Sinzheim beurteilen?

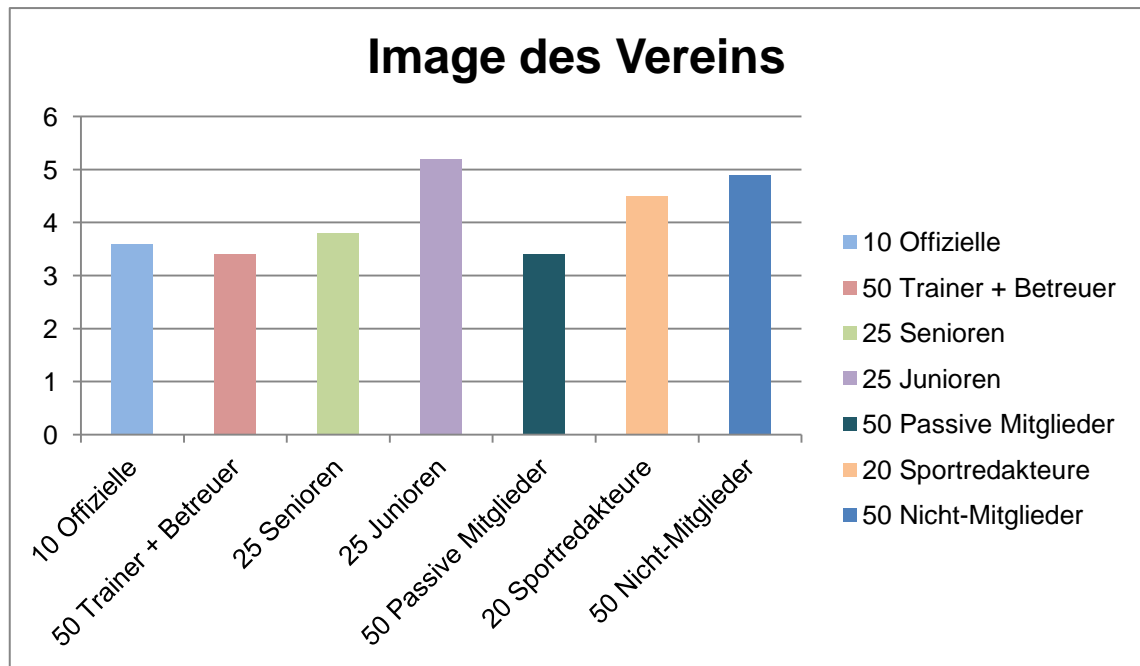
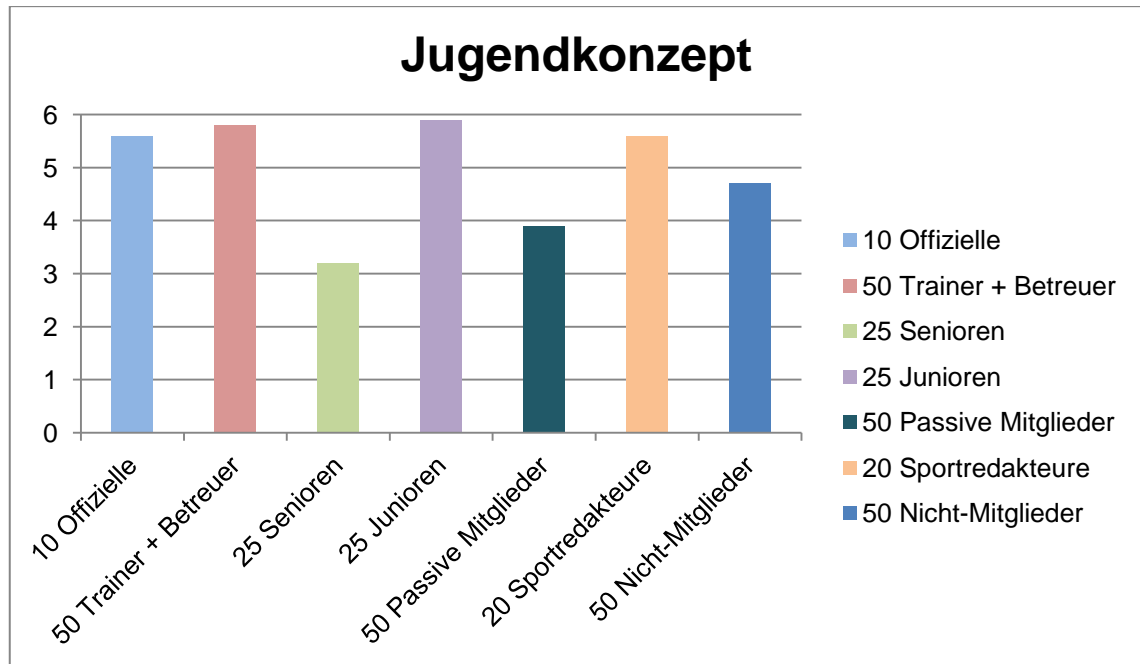


Abbildung 16: Das Image des SV Sinzheim

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass die aktiven Mitglieder des Vereins das Image schlechter einstufen, als die Personen, die den Verein zwar kennen, aber nicht direkt ins Vereinsleben involviert sind. Ausgenommen sind hier die Jugendspieler, die sich meistens sehr stark mit ihrem Verein identifizieren und ihm deshalb auch einen sehr guten Ruf bescheinigen. Bei der Begründung auf die Notenvergabe zeigte sich, dass die aktiven und passiven Mitglieder den durchwachsenen Ruf mit dem Abwerben von talentierten Jugendspielern und dem damit verbundenen Erfolg in der Jugendarbeit begründen, was bei den umliegenden Vereinen auf Missgunst stoßen könnte. Die gute Jugendarbeit wird besonders von den Sportredakteuren sehr geschätzt, da bei den Senioren auf die eigene Jugend und nicht auf „auswärtige“ Spieler gesetzt wird. Die Nicht-Mitglieder haben schon viel Positives über den Verein gehört und in der Zeitung gelesen und bescheinigen dem Verein aus diesem Grund ein gutes Image.

Frage 2: Was halten Sie vom Jugendkonzept des SV Sinzheim?*Abbildung 17: Das Jugendkonzept des SV Sinzheim*

Die Auswertung der Umfrage ergibt, dass die Vereinsoffiziellen, Trainer und Jugendspieler voll und ganz hinter dem Jugendkonzept stehen. Ebenfalls sehr angetan sind die Sportjournalisten. Die Senioren sind allerdings der Meinung, dass sich der Verein zu sehr auf die Jugendarbeit konzentriert. Sie haben die Einschätzung, dass die Jugendarbeit in der Hierarchie innerhalb des Vereins über dem Seniorenbereich angesiedelt ist. Die Passiven Mitglieder und die Nicht-Mitglieder, die dem Verein vorhin ein gutes Image bescheinigt haben, sind der Meinung, dass der Verein zu früh „auswärtige“ Jugendspieler verpflichtet und deshalb Jugendspieler aus dem Kernort Sinzheim auf der Strecke bleiben.

Frage 3: Würden Sie den SV Sinzheim als „familiären“ Verein bezeichnen?

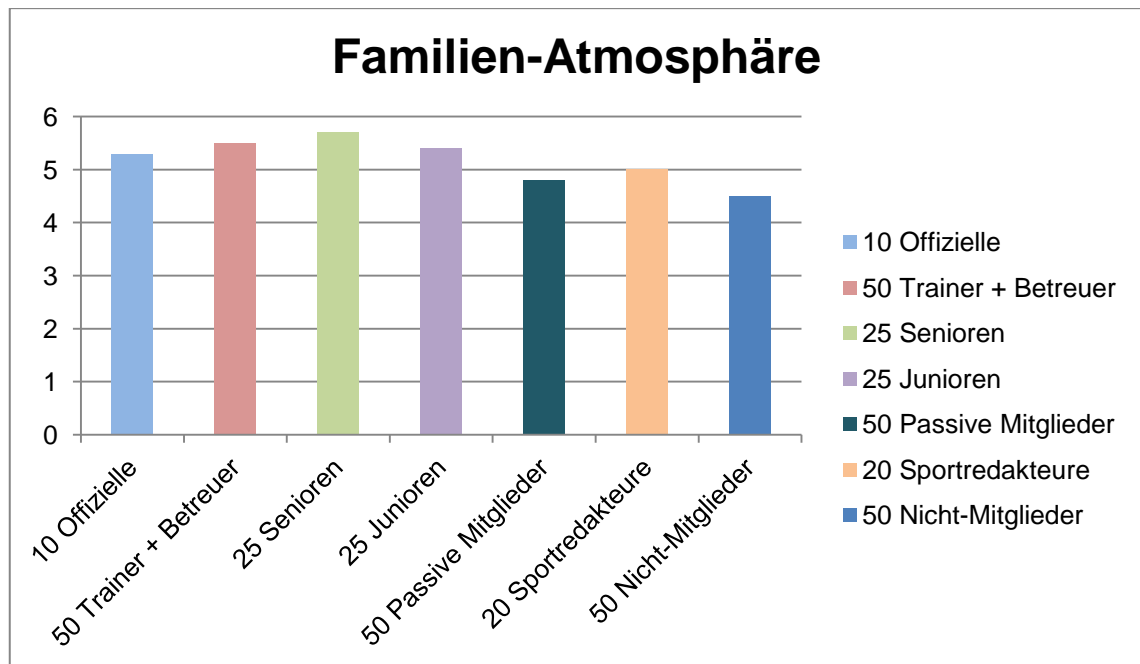


Abbildung 18: Die Familien-Atmosphäre beim SV Sinzheim

Die Auswertung ergibt, dass die Mehrheit der befragten Personen dem SV Sinzheim eine familiäre Atmosphäre innerhalb des Vereins attestiert. Besonders bei den Senioren wäre der Zusammenhalt innerhalb der Mannschaften hervorragend.

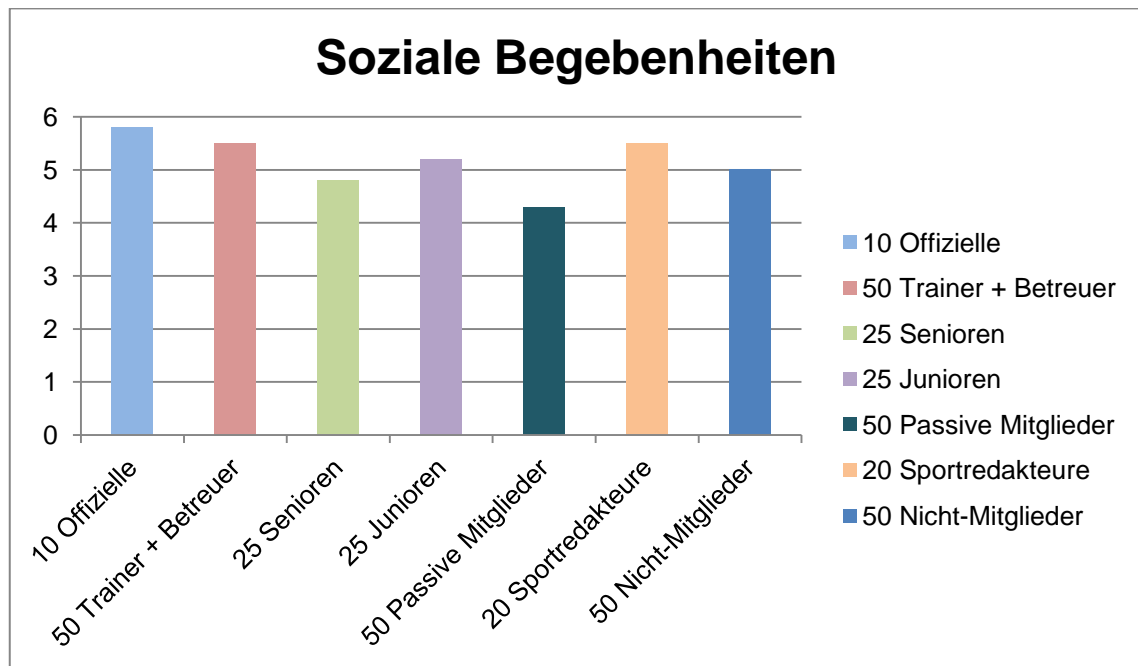
Frage 4: Würden Sie den SV Sinzheim als sozialen Verein bezeichnen?

Abbildung 19: Die sozialen Begebenheiten beim SV Sinzheim

Der Großteil der Antworten zeigt, dass der soziale Aspekt beim SV Sinzheim einen hohen Stellenwert einzunehmen scheint. Die Senioren und Passiven Mitglieder bemängeln, dass im Jugendbereich einige „schwierige“ Charaktere vorhanden seien. Außerdem sind sie der Meinung, dass die einheimischen Spieler etwas zu kurz kämen.

Der SV Sinzheim wird von den Personengruppen in allen Bereichen durchweg besser als befriedigend bewertet. Die Analyse zeigt, dass der Verein als familiär und sozial angesehen wird. Diese beiden Eigenschaften sind unter anderem bei der Anfrage für ein Ehrenamt hilfreich. Außerdem lassen sich Jugendspieler, bzw. deren Eltern, einfacher davon überzeugen, einen Wechsel zum SV Sinzheim anzustreben. Das gute Gesamtimage und die positive Bewertung des Jugendkonzepts sind bei der Sponsorensuche von großem Vorteil.

11.4 Die Konkurrenzanalyse

Mit Hilfe der Konkurrenzanalyse soll die Position des Vereins im Vergleich zu Konkurrenten analysiert werden. Sie kann Aufschluss darüber geben, wo der Verein im Vergleich zur Konkurrenz seine Stärken bzw. Schwächen besitzt, oder in welchen Belangen man überlegen bzw. unterlegen ist. Es ist wichtig, die Konkurrenzanalyse auf einen bestimmten Umkreis einzugrenzen.

Die Konkurrenzanalyse bezieht sich auf die Fußballvereine im Umkreis von 20 Kilometern um Sinzheim, die in der gleichen Spielklasse (Landesliga) wie der SV Sinzheim aktiv sind. Das sind der FC Rastatt 04, der SV 08 Kuppenheim und der VfB Gaggenau. Dazu gesellen sich zwei Verbandsligisten, da diese durch ihre Spielklasse beim Werben um Spieler überlegen sind und als sechster Konkurrent der Bezirksligist und Traditionsverein SV Bühlertal, welcher jahrelang in der Landes- und Verbandsliga beheimatet war und wieder dorthin zurückkehren möchte.

Die Konkurrenzanalyse wird also mit folgenden sieben Mannschaften vollzogen:



Abbildung 20: Die Vereine der Konkurrenzanalyse

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die Vereine in verschiedenen Kategorien verglichen. Zuerst wird versucht Angaben über die Etats der jeweiligen Vereine zu machen. Dazu werden unter anderem die Mitgliederzahlen zur Hilfe genommen. Danach folgt die Analyse des sportlichen Bereichs. Zum Schluss wird eine Umfrage bezüglich des Images der Vereine durchgeführt.

11.4.1 Konkurrenzanalyse hinsichtlich der Bilanz

Die Etats der jeweiligen Vereine sind schwer einzuschätzen. Da die genauen Zahlen der verschiedenen Vereine nicht zugänglich sind, muss man andere Wege gehen um eine ungefähre Einschätzung treffen zu können. Der SV Sinzheim bezieht rund ein Viertel seiner Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen. Aus diesem Grund werden zuerst die Mitgliederzahlen der sechs Vereine analysiert.

Die Mitgliederzahlen der Vereine im Überblick:

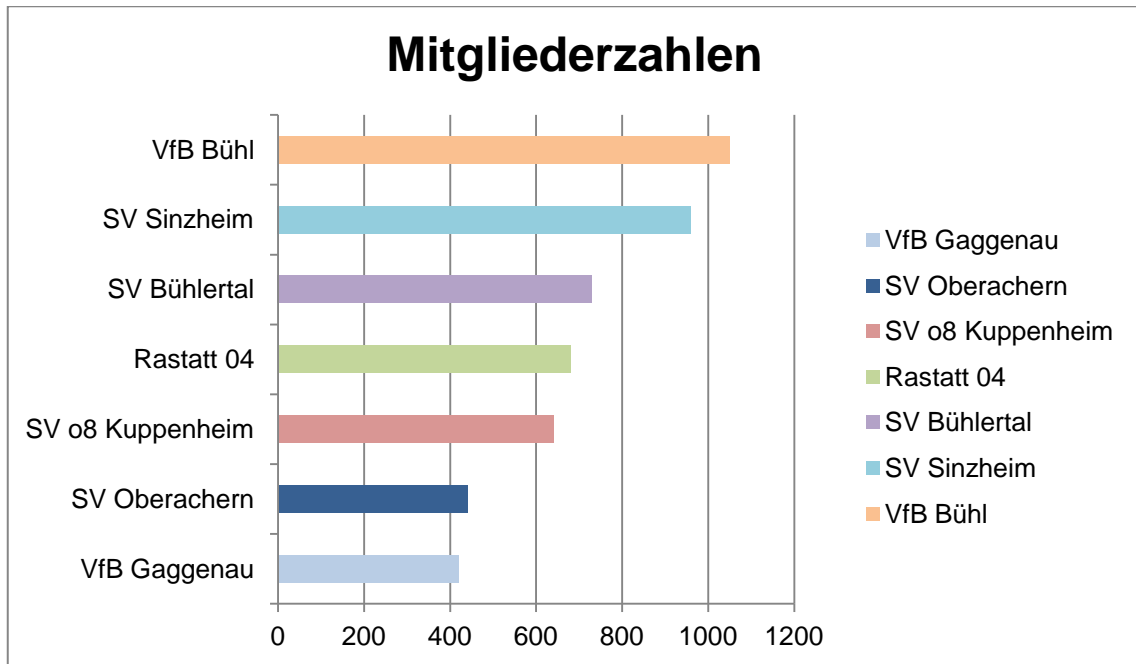


Abbildung 21: Die Mitgliederzahlen der Vereine der Konkurrenzanalyse

Die Untersuchung ergibt, dass der VfB Bühl mit knapp über 1.000 Mitgliedern der mitgliederstärkste Verein ist. Knapp vor dem in dieser Arbeit behandelten SV Sinzheim mit 950 Mitgliedern. Die Mitgliederzahlen spiegeln auch etwas die Tradition der Vereine wieder. So waren der VfB Bühl und der SV Sinzheim in den 70er und 80er Jahren sportlich äußerst erfolgreich. Ebenso, wie die folgenden Vereine aus Bühlertal, Rastatt und Kuppenheim. Der SV Oberachern ist erst seit 2006 in überbezirklichen Ligen vertreten. Der VfB Gaggenau müsste eigentlich aufgrund der Tradition mitgliederstärker sein, allerdings wurde der Verein 2001 nach einer Insolvenz neu gegründet und schaffte innerhalb von zehn Jahren den Durchmarsch von der Kreisliga B (10. Liga) in die Landesliga (7. Liga). Allerdings hinkt der Verein nach der Neugründung hinsichtlich der Mitgliederzahlen etwas hinterher.

Da die Zuschüsse für die Vereine sowie die Einnahmen durch Eintrittsgelder und Gaststättenbetriebe ähnlich sein dürften, bleibt nur noch ein großes Fragezeichen. Das sind die Sponsoringeinnahmen in Form von Sponsorenpartnern und Spenden. Leider sind hierzu nur wenige fundierte Angaben zu machen, weshalb sich die folgenden Angaben auf die eigene Meinung bzw. auf Schätzungen von Experten der Fußballszene belaufen.

Grundsätzlich haben alle Vereine Sponsorenpartner, allerdings treten in einigen Vereinen Spender in Form von Mäzenen auf. Das trifft auf die Vereine SV Oberachern, der Aufstieg innerhalb von sieben Jahren von der Bezirksliga in die Verbandsliga wurde auf diesem Wege möglich, den FC Rastatt 04 und den VfB Gaggenau zu. Diese Vereine haben keine durchgängig qualitätsorientierte Jugendarbeit. Da „auswärtige“ Spieler Geld kosten, ist anzunehmen, dass bei diesen Vereinen dieses vorhanden ist. Beim SV 08 Kuppenheim, dem SV Bühlertal, dem VfB Bühl und dem SV Sinzheim wird eine anerkannt gute Jugendarbeit betrieben, was sich auch darin zeigt, dass in diesen Vereinen viele Spieler aus der eigenen Jugend im Kader der Seniorenmannschaften stehen.

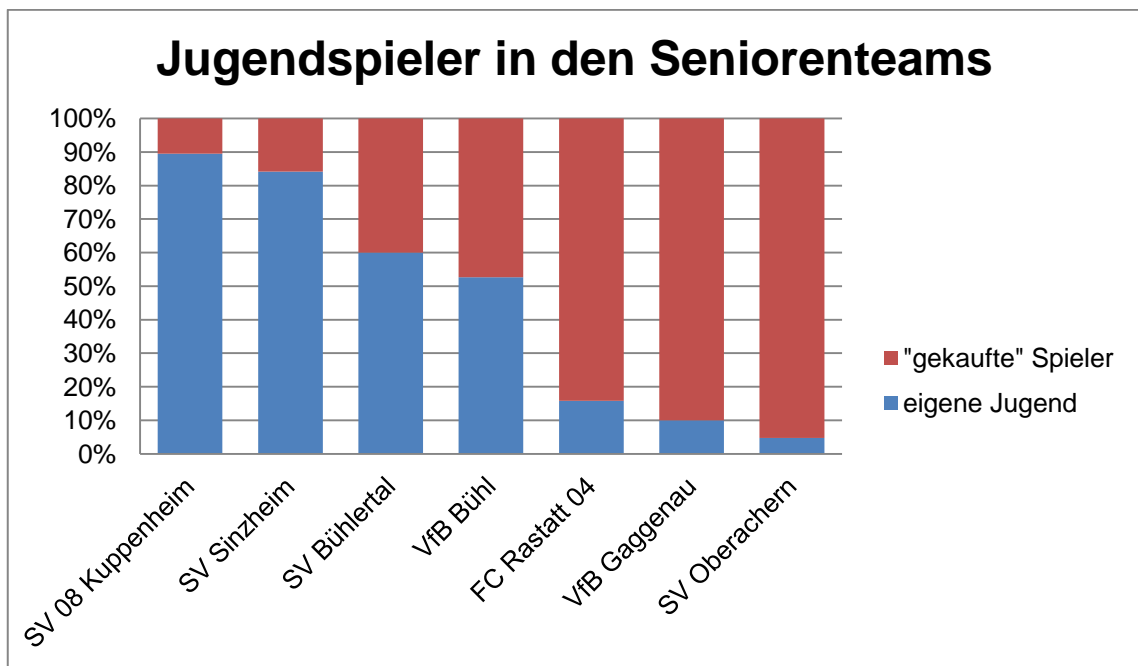


Abbildung 22: Anteil der Jugendspieler in den ersten Mannschaften

Die Abbildung gibt an, wie viele Spieler in Prozent, aus der ersten Mannschaft des jeweiligen Vereins, der eigenen Jugend entstammen. In dem Diagramm sind alle in der Hinrunde der Saison 2009/2010 eingesetzten Spieler festgehalten.

Aus Gesprächen mit zahlreichen Spielern, die schon bei Mannschaften der Analyse spielten bzw. mit welchen in Verhandlungen über einen Vereinswechsel traten, konnte ebenfalls abgeleitet werden, dass beim FC Rastatt 04, dem VfB Gaggenau und besonders beim SV Oberachern, das meiste Geld zu verdienen ist. Den Spielern wird auf diese Weise ein Anreiz zum Vereinswechsel geschaffen.

Es lässt sich hinsichtlich der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel folgendes festhalten:

Am meisten Geld steht trotz der niedrigsten Mitgliederzahlen dem SV Oberachern zur Verfügung. Hierfür spricht, dass im Kader der ersten Mannschaft zahlreiche in der Region bekannte Spitzenspieler stehen. Außerdem steht im aktuellen Kader nur ein Spieler aus der eigenen Jugend. Alle anderen Spieler mussten verpflichtet werden.

Auf einem ähnlichen finanziellen Niveau dürften sich der FC Rastatt 04 und der VfB Gaggenau bewegen. Beide Vereine haben nur wenige eigene Jugendspieler im Kader und sind in der gleichen Spielklasse beheimatet.

Der SV 08 Kuppenheim, der SV Bühlertal, der VfB Bühl und der SV Sinzheim versuchen mit Jugendarbeit zum Erfolg zu kommen. Bei den Vereinen wird vorrangig auf Spieler aus der eigenen Jugend gesetzt. Die finanziellen Mittel der vier Vereine liegen daher wohl auf einem ähnlichen Level. Da die Verbandsligamannschaft des VfB Bühl allerdings am teuersten sein dürfte und die Personalkosten den überwiegenden Teil der Ausgaben ausmachen, ist davon auszugehen, dass der VfB Bühl den anderen drei Vereinen leicht überlegen ist. Diese Annahme wird dadurch bekräftigt, indem der VfB Bühl aufgrund seiner Verbandsligazugehörigkeit über höhere Sponsoreneinnahmen verfügen sollte.

11.4.2 Konkurrenzanalyse hinsichtlich des Sports

Es folgt nun der sportliche Teil der Konkurrenzanalyse. Wie bereits erwähnt, wird es für den SV Oberachern und den VfB Bühl aufgrund der Spielklasse einfacher sein Sponsoren für sich zu gewinnen. Ebenfalls dem SV Oberachern und den Vereinen aus Rastatt und Gaggenau dürfte es am leichtesten fallen Spieler an den Verein zu binden, da sie die Spieler am lukrativsten bezahlen können. Die anderen Vereine müssen also zusehen, dass sie Spieler durch die Jugendarbeit an den Verein binden, damit sich diese mit dem Verein identifizieren und nicht den finanziellen Reizen konkurrierender Vereine erliegen. Aus diesem Grund ist die Jugendarbeit, für die aus finanzieller Sicht schwächer positionierten Vereine, von herausragender Bedeutung.

Die folgende Tabelle veranschaulicht die Spielklassen der Jugendmannschaften der konkurrierenden Vereine von der untersten (1 = Kreisliga) bis hin zur höchsten Spielklasse (6 = Junioren-Bundesliga).

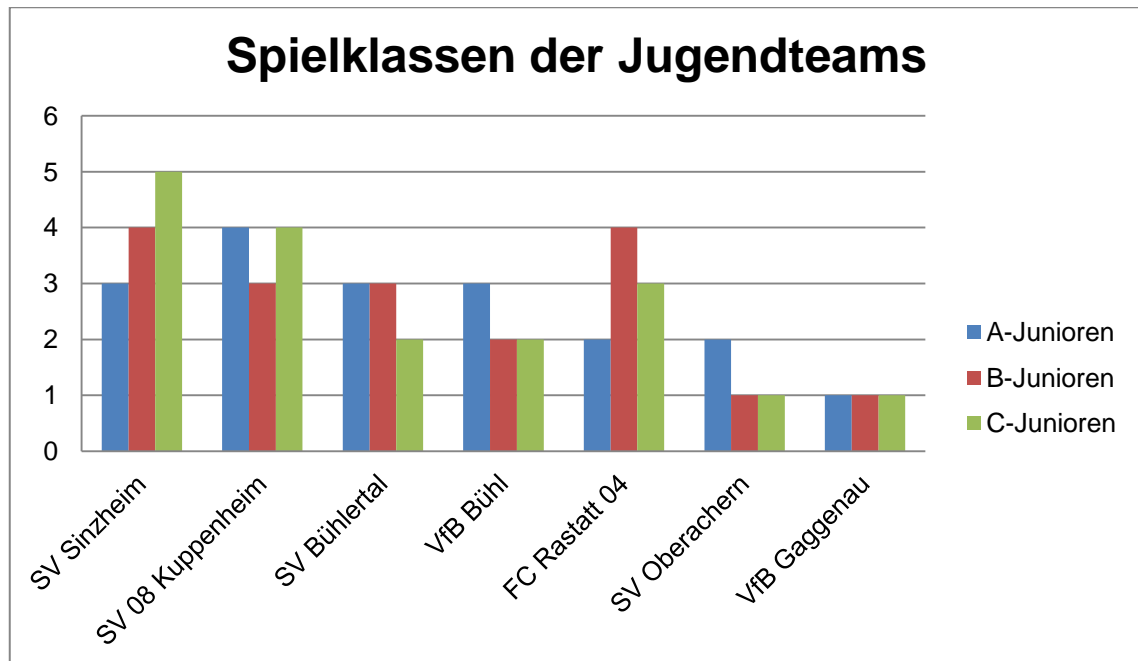


Abbildung 23: Spielklassen der Jugendmannschaften

Das Schaubild spiegelt Abbildung 22 wider. Die Vereine aus Sinzheim und Kuppenheim, bei denen die meisten Spieler aus der eigenen Jugend in der ersten Seniorenmannschaft spielen, sind hinsichtlich der Jugendmannschaften am besten aufgestellt. Der SV Bühlertal und der VfB Bühl stehen in beiden Vergleichen im Mittelfeld. Der FC Rastatt 04 besitzt keine schlechte Jugendarbeit, scheint allerdings nicht auf die eigenen Jugendspieler zu setzen. Der SV Oberachern und der VfB Gaggenau lassen ihre Jugendarbeit fast völlig außer Acht.

Vernachlässigt ein Verein seine Jugendarbeit, kann er das Leistungsniveau der Seniorenmannschaften nur mit finanziellen Mitteln gewährleisten. Die Vereine aus Gaggenau und Oberachern werden aus diesem Grund nur so lange erfolgreich sein, wie ihre Mäzene den Verein fördern. Mannschaften mit einer soliden Jugendarbeit sind auch ohne große finanzielle Möglichkeiten in der Lage bis zu einer bestimmten Spielklasse erfolgreich zu sein. Diese Vereine sind unabhängig von einzelnen Personen oder Gruppen.

11.4.3 Konkurrenzanalyse hinsichtlich des Images

Das Image ist für Vereine im Amateursport von großer Bedeutung. Da es gerade im Fußballsport große Auswahl gibt, entscheiden sich aktive Spieler oftmals für den Verein, der ihnen am sympathischsten ist. Auf diesem Hintergrund werden einige Umfragen durchgeführt.

Zu Beginn sind bei einem Hallenturnier 50 Spieler aus der Verbands-, Landes- und Bezirksliga befragt worden, was ihnen bei Vereinswahl wichtiger ist, der finanzielle Anreiz oder eine sympathische Mannschaft bzw. Verein.

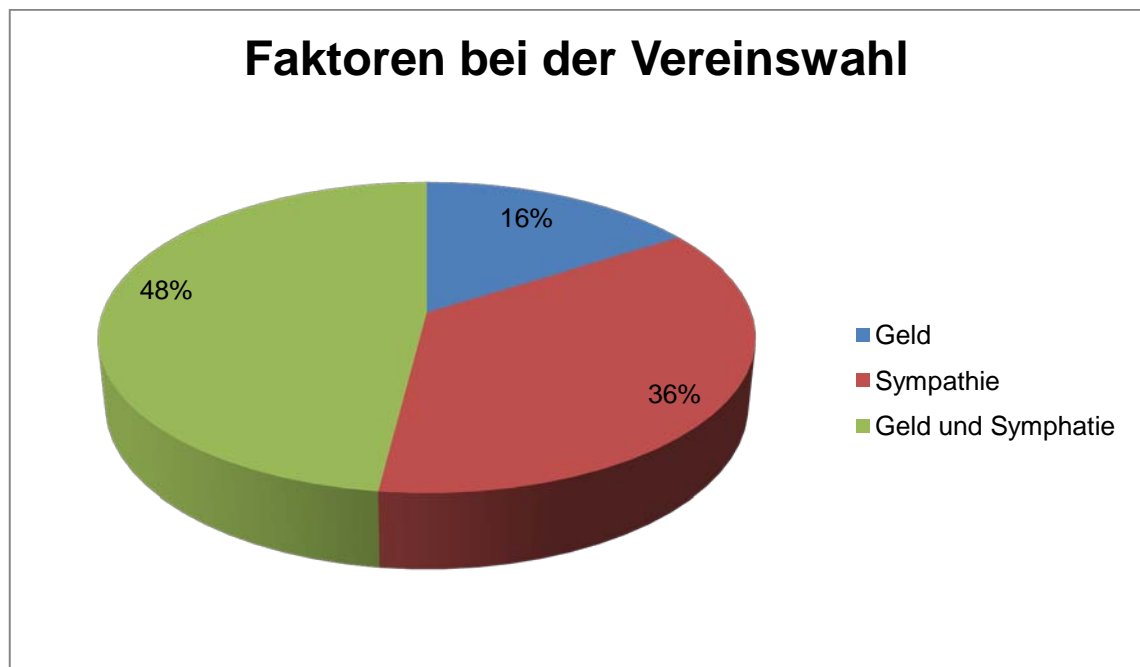


Abbildung 24: Faktoren bei der Vereinswahl

Die Abbildung zeigt, dass Geld für fast zwei Drittel der Spieler von Bedeutung ist. Ausschließlich mit Sympathiewerten bekommt man also kaum noch Spieler an den Verein gebunden. Allerdings gibt es nur wenige Vereine, die einen deutlich größeren finanziellen Anreiz als andere schaffen können, weswegen der Sympathiewert weiterhin eine entscheidende Rolle einnimmt. Bei zwei ähnlich lukrativen Angeboten entscheidet sich ein Spieler höchstwahrscheinlich für den Verein, den er für sympathischer hält. Besonders finanzschwächere Vereine sollten aus diesem Grund weiterhin darauf achten, ein positives Image an den Tag zu legen.

Auf der ersten Umfrage aufbauend, wurden die Spieler befragt, wie sympathisch ihnen die in der Konkurrenzanalyse behandelten Vereine sind. Bewertet wurde wieder im umgekehrten Schulnotensystem (6 für sehr gut, 1 für ungenügend).

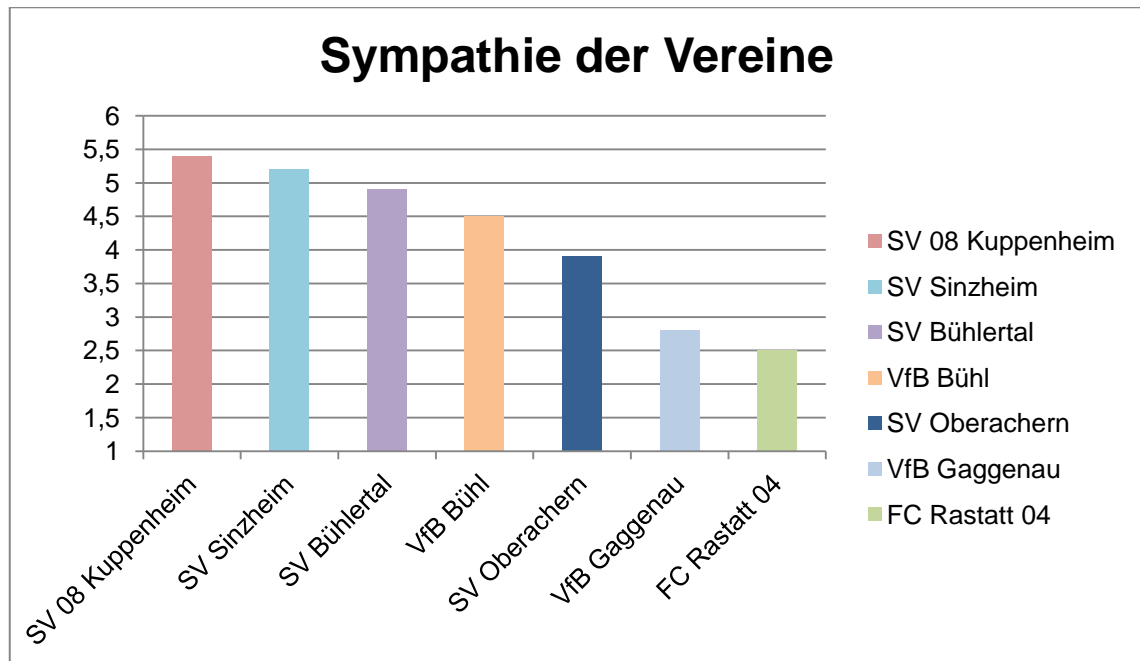


Abbildung 25: Sympathiewerte der Vereine

Die Statistik lässt erkennen, dass die ersten vier Plätze wiederum identisch mit der von Abbildung 22 sind. Der Hauptgrund für die gute Bewertung der vier Vereine liegt darin, dass sie hauptsächlich auf Spieler aus der eigenen Jugend setzen. Außerdem gelten sie als faire Mannschaften. Der schlechten Beurteilung der Vereine aus Gaggenau und Rastatt liegt die undisziplinierte Spielweise der Teams zugrunde, was in vielen gelben und roten Karten mündet. Außerdem sind die beiden Vereine als „zusammengekaufte Haufen“ verschrien.

Zum Schluss sollten die Spieler Schätzungen abgeben, wie gut die Bezahlung bei den jeweiligen Vereinen ist. Die Ergebnisse basieren zwar auf Schätzungen, allerdings ist in den Kreisen der Spieler meistens sehr wohl bekannt, bei welchen Vereinen wie viel Geld bezahlt wird.

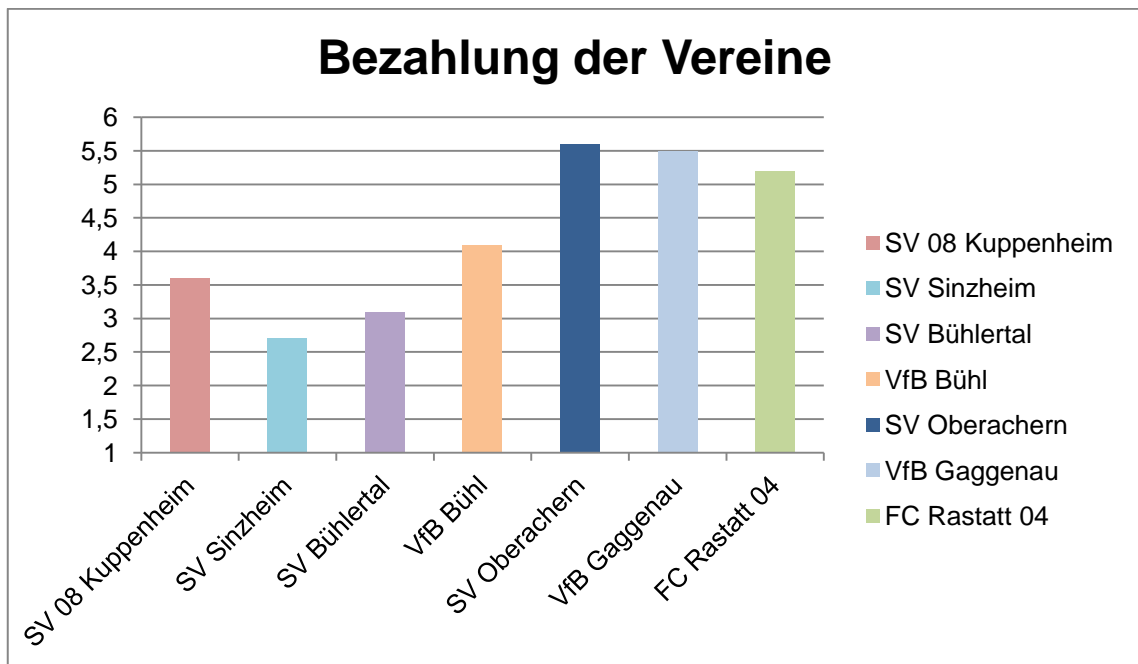


Abbildung 26: Bezahlung der Vereine

Die Auswertung legt dar, was sich in der Konkurrenzanalyse hinsichtlich der Bilanzen bereits angedeutet hat. Die Mannschaften, die hinsichtlich ihrer finanziellen Möglichkeiten eingeschränkt sind, müssen auf die eigene Jugend setzen, oder anders ausgedrückt, die Vereine, die eine gute Jugendarbeit leisten, müssen keine teuren „Stars“ verpflichten.

Abgerundet wird die Konkurrenzanalyse hinsichtlich der Imagefaktoren mit einer Formel, die errechnen soll, zu welchen Vereinen die Spieler den Statistiken zufolge am wahrscheinlichsten wechseln würden. Die Formel setzt sich aus den Ergebnissen der Sympathiewerten (Abb. 25) und den Schätzungen über die Bezahlung der Vereine (Abb. 26) zusammen. Verrechnet werden die Ergebnisse mit den Faktoren hinsichtlich der Vereinswahl (Abb. 24).

Es ergibt sich folgende Formel:

$$\text{Sympathiewerte} \times 36 + \text{Sympathiewerte} \times 48 + \text{Bezahlung} \times 16 + \text{Bezahlung} \times 48$$

Die Formel liefert folgendes Ergebnis:

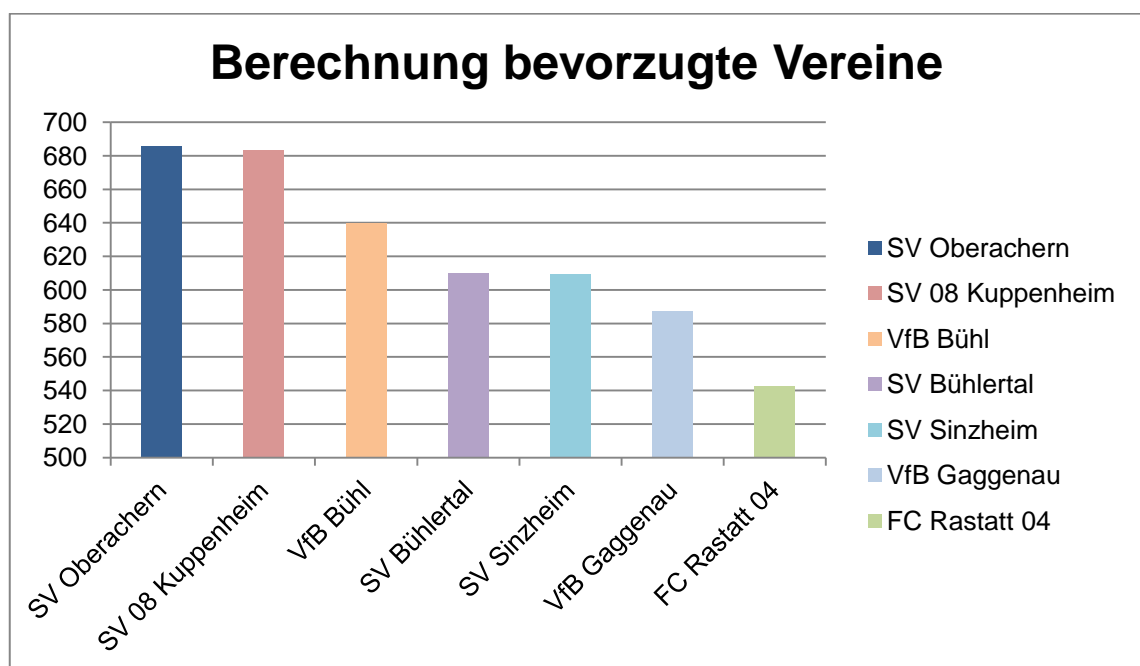


Abbildung 27: Die Berechnung der bevorzugten Vereine hinsichtlich Sympathie und Bezahlung

Das Ergebnis soll rechnerisch aufzeigen, welchem Verein sich die Spieler hinsichtlich den Sympathiewerten und der Bezahlung am wahrscheinlichsten anschließen würden. An der Spitze der Berechnung liegen der SV Oberachern und der SV 08 Kuppenheim. Der VfB Bühl liegt zwischen Spitze und Mittelfeld, welches der SV Bühlertal und der SV Sinzheim bilden. Dahinter rangieren der VfB Gaggenau und das abgeschlagene Schlusslicht, der FC Rastatt 04.

In dieser Berechnung fehlen allerdings Komponenten, wie die sportliche Herausforderung oder die Nähe vom Wohnort zum Verein. Die Mannschaften aus Oberachern und Bühl, die in der Verbandsliga aktiv sind, schaffen allein durch ihre Spielklasse einen Anreiz für Spieler aus unteren Klassen. So wird sich ein umworbener Spieler eher für den VfB Bühl entscheiden, als für den SV 08 Kuppenheim, da er den sportlichen Anreiz in der Verbandsliga wahrnehmen möchte. Aus diesem Grund hat auch der SV Bühlertal im Rahmen dieser Auflistung schlechte Chancen einen Spieler abzuwerben, da sie keinen sportlichen Anreiz schaffen können. Sollte dem Verein allerdings in naher Zukunft der Aufstieg in die Landesliga gelingen, würden sich seine Erfolgsaussichten schlagartig verbessern.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt, der keinen Einfluss in dieser Berechnung hat, ist die Jugendarbeit. Mannschaften, die eine gute Jugendarbeit betreiben, sind nicht darauf angewiesen externe Spieler zu verpflichten. Allerdings wurden in den letzten Jahren immer häufiger Jugendspieler, die im letzten Juniorenjahr aktiv waren, von höherklassigen Teams, die einen größeren sportlichen Anreiz schaffen konnten, abgeworben. Die Gefahr für unterklassige Teams mit einer geschätzten Jugendarbeit besteht also darin, dass die guten Jugendspieler nach ihrer Jugendzeit den Verein verlassen. Es wird jedoch weiterhin Jugendliche geben, die ihren „Heimatverein“ nicht verlassen wollen, wodurch sich gute Jugendarbeit weiterhin lohnen sollte.

11.5 SWOT-Analyse hinsichtlich der vier Analysen

Im bisherigen Kapitel wurden die Stärken und Schwächen des Sportvereins Sinzheim in den vier Bereichen Bilanz, Sport, Image und Konkurrenz herausgearbeitet und analysiert. Mithilfe der SWOT-Analyse wird nun versucht die Stärken und Schwächen des Vereins mit den Chancen und Risiken zu verknüpfen.

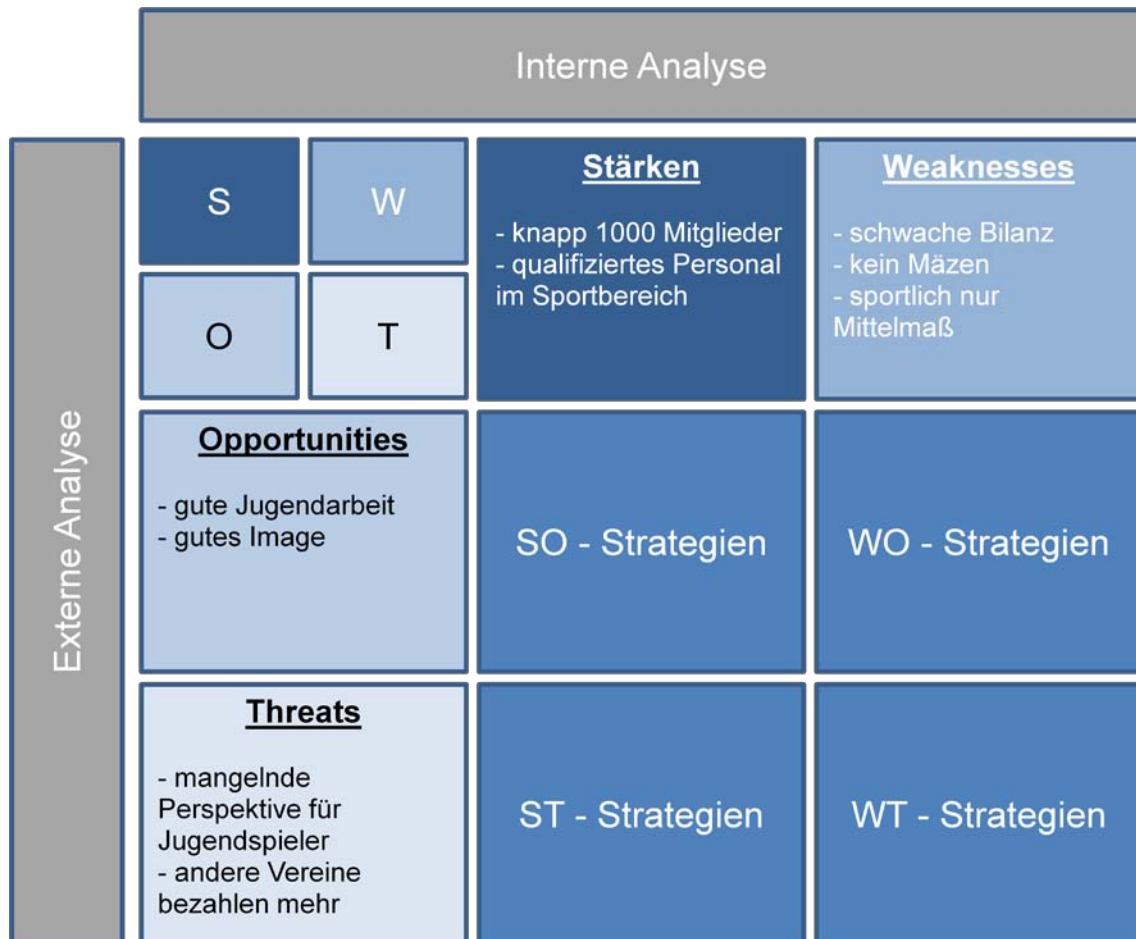


Abbildung 28: SWOT-Analyse hinsichtlich der vier Analysen

Die Stärken des SV Sinzheim liegen in den knapp 1.000 Mitgliedern und im qualifizierten Personal im Sportbereich. Als Schwächen lassen sich die schwache Bilanz sowie das Fehlen eines Mäzens ausmachen. Außerdem ist man im Seniorenbereich nur sportliches Mittelmaß. Chancen stellen die gute Jugendarbeit sowie das positive Image dar. Gefahren für den Verein sind die mangelnde sportliche Perspektive für die talentierten Jugendspieler sowie der größere finanzielle Anreiz bei den Konkurrenzvereinen.

SO-Strategien: Mithilfe der knapp 1.000 Mitglieder kann der SV Sinzheim im Rahmen einer gezielten Kampagne versuchen neue Mitglieder durch das gute Image zu gewinnen. Die vorhandenen Mitglieder werben dabei per Mund-zu-Mund-Propaganda Neue. Außerdem können Überlegungen angestellt werden, wie man die Mitglieder zur

Mithilfe bei der Sponsorensuche animiert. Es besteht eine realistische Chance, dass sich auch unter ihnen ein möglicher Sponsor befindet, oder ein Mitglied ist in einem Unternehmen tätig, welches als Sponsor in Frage kommt. Allerdings funktioniert solch ein Ansatz nur, wenn er systematisch erfolgt und für den Sponsorenvermittler ein aus seiner Sicht individueller Anreiz besteht.

Weiterhin kann das gute Image dazu genutzt werden, noch mehr qualifiziertes Personal an den Verein zu binden.

Das qualifizierte Personal hat durch die gute Jugendarbeit die Grundlage, junge talentierte Seniorenmannschaften zu formen, was den sportlichen Erfolg auf Jahre hin gewährleisten würde.

ST-Strategien: Das qualifizierte Personal, besonders die Trainer, sollten den Jugendspielern einen Anreiz bieten, dem Verein auch im Seniorenbereich die Treue zu halten. Bei einer kontinuierlichen Einbindung der Jugendspieler in die Seniorenmannschaften bleiben diese auch mit einer höheren Wahrscheinlichkeit beim Verein, da sie die Chance sehen sich im Seniorenbereich etablieren zu können. Bei den meisten Vereinen sind die Jugendspieler zu Beginn nur Reservisten. Durch diese Maßnahme können die Jugendspieler womöglich trotz des fehlenden sportlichen Anreizes sowie der geringeren Bezahlung gegenüber anderen Vereinen, vom Verbleib beim Verein überzeugt werden.

WO-Strategien: Die gute Jugendarbeit kann als Grundlage zum Aufbau einer jungen, schlagkräftigen ersten Seniorenmannschaft genutzt werden, um damit das sportliche Mittelmaß zu verlassen. Qualifizierte Trainer zur Umsetzung sind vorhanden.

Das gute Image des Vereins kann bei der Verbesserung der schwachen Bilanz behilflich sein, da Sponsoren ein Sponsoring oftmals vom positiven Imagetransfer des Gesponserten zum eigenen Unternehmen abhängig machen.

WT-Strategien: Der SV Sinzheim sollte sich davor hüten, sich von einem Mäzen abhängig zu machen. In diesem Fall könnte man zwar Spieler durch finanzielle Verlockungen an den Verein binden, allerdings würde das Image des Vereins womöglich enorm darunter leiden. Da sowohl die Sponsorensuche als auch das qualifizierte Personal vom Image abhängig sind und ein Mäzen die Identität des Vereins gefährden könnte, wäre man wahrscheinlich sehr schnell von diesem Mäzen abhängig. Das würde dazu führen, dass der SV Sinzheim über kurz oder lang ähnlich wie der VfB Gaggenau oder der FC Rastatt 04 positioniert wäre. Das ist nicht die Philosophie des Vereins und sollte daher vermieden werden. Ansonsten droht ebenfalls ein erheblicher Mitgliederverlust, da der Verein immer unabhängig von einzelnen Personen war.

12. Konzeptions- bzw. Strategiephase

In der Konzeptions- bzw. Strategiephase werden die Ziele für den SV Sinzheim formuliert, die auf den gewonnen Erkenntnissen der Analysephase basieren. Dabei gilt es die Ziele zu benennen und zu fixieren. Die Ziele wurden vom Präsidenten und den Vorständen der jeweiligen Abteilungen erarbeitet, diskutiert und abgesegnet.

12.1 Die Vereinsziele hinsichtlich der Bilanz

Das Hauptziel des SV Sinzheim im Jahre 2011 muss es sein, wirtschaftlich ein positives Ergebnis zu erzielen. Zur Zielerreichung sollen zum einen die Einnahmen erhöht, zum anderen die Ausgaben gesenkt werden.

Die **Einnahmen** sollen durch die Akquirierung neuer Sponsoren erhöht werden, indem in Zukunft ein Marketingexperte anstatt des Präsidenten mit der Aufgabe der Sponsorensuche und der Pflege der bestehenden Sponsorenpartnerschaften vertraut wird. Als Anreiz soll der Marketingexperte 30 Prozent Provision auf alle neu abgeschlossenen Sponsorenverträge erhalten. Damit soll gewährleistet werden, dass die Sponsorensuche und Pflege nicht vernachlässigt wird, da dem Sponsoring große Bedeutung hinsichtlich der Einnahmeseite zu kommt. Insgesamt sollen die Sponsoringeinnahmen um fünf Prozent gesteigert werden, was ein Gewinn von ca. 2.500 Euro bedeuten würde.

Desweiteren sollen neue Mitglieder an den Verein gebunden werden. Die Mitgliederzahl soll um 50 Mitglieder auf damit insgesamt 1.000 erhöht werden, was ein Gewinn von ca. 2.500 Euro einbringen würde.

Der Verein hat sich für 2011 außerdem vorgenommen mehr Einnahmen durch Veranstaltungen zu erwirtschaften. Neben einer Faschingsveranstaltung für 600 Personen und zwei großen Jugendturnieren, soll in diesem Jahr auch noch eine 80er Jahre Party in der örtlichen Halle für ebenfalls ca. 600 Personen stattfinden. Damit sollen die Einnahmen durch Veranstaltungen um ca. 3.000 Euro auf 10.000 Euro aufgestockt werden.

Die **Ausgaben** sollen gesenkt werden, indem sowohl die Personalkosten, die den größten Teil der Ausgaben ausmachen, als auch die Kosten für Sachausgaben reduziert werden. Bei der Personalkostenreduzierung soll ein neues Prämiensystem für die Seniorenspieler helfen, das in der Gestaltungsphase genauer vorgestellt wird und ab der neuen Saison Einsparungen in Höhe von 2.000 bis 3.000 Euro einbringen soll. Hinsichtlich der Sachausgaben wird eine Kooperation mit einen Sportartikelanbieter angestrebt. Bisher wurden die Trainingsutensilien von den Trainern und Betreuen

Teilweise wahllos eingekauft. Die Kooperation soll dem Verein verschiedene Vergünstigungen einbringen. Außerdem wurde ein Modell zur Trikotanschaffung entwickelt, das ebenfalls in der Gestaltungsphase genauer beschrieben wird. Durch diese Maßnahmen erhofft man sich die Kosten für Sachausgaben um rund 2.000 Euro zu senken.

Insgesamt ist es das Ziel des SV Sinzheim seine Bilanz um 10.000 bis 15.000 Euro zu verbessern.

12.2 Die Vereinsziele hinsichtlich des Sports

Die sportlichen Ziele des SV Sinzheim wurden wie folgt definiert. Das Ziel der ersten Mannschaft ist es, in den nächsten drei Jahren in die Verbandsliga aufzusteigen. Der zweiten Seniorenmannschaft soll bereits in den nächsten zwei Jahren der Sprung in die Bezirksliga gelingen. Bei den A1- und den B2-Junioren erhofft man sich, dass sie noch in diesem Jahr die Meisterschaft feiern und von dem damit verbundenen Aufstiegsrecht Gebrauch machen. Alle weiteren Mannschaften streben das Ziel an ihre jeweilige Spielklasse zu halten. Sollten die Zielvorgaben eingehalten werden, wäre man spätestens 2014 mit den ersten Mannschaften in Senioren und Jugend in der Verbandsliga und mit den zweiten Mannschaften in der Bezirksliga aktiv. Damit würde man im Seniorenbereich zu den drei Topvereinen im Bezirk aufsteigen. Im Jugendfußball wäre man dann die Nummer eins im Bezirk. Diese Konstellation gilt es zu erreichen und gegebenenfalls zu festigen.

Da die erste Mannschaft bisher aus ca. 18 gleichwertigen, aber eher durchschnittlichen Spielern besteht, soll die Zusammensetzung des Kaders zur neuen Saison hin verändert werden. Dazu sollen zur Rückrunde der laufenden Saison bereits Jugendspieler in das Training der ersten Mannschaft integriert werden, damit sich der Trainer einen Eindruck von deren Leistungsstärke bilden kann. Aus den Jugendspielern und externen Neuverpflichtungen wird dann zur neuen Saison hin ein runderneuetes, schlagkräftiges Team zusammengestellt. Dazu sollen auch verschiedene Kooperationen beitragen, die in der Gestaltungsphase genauer erläutert werden.

Um die genannten Ziele anstreben zu können, wird versucht, die aktuellen Trainer langfristig an den Verein zu binden, da man von deren Qualitäten überzeugt ist.

Der SV Sinzheim plant zur neuen Saison 2011/2012 erstmals eine Damenmannschaft zu stellen. Genügend Spielerinnen zur Umsetzung sind durch den Unterbau mit drei Mädchenmannschaften vorhanden. Durch die Damenmannschaft wird zum einen

versucht neue Mitglieder in Form von aktiven Spielerinnen an den Verein zu binden, zum anderen sollen Sponsoren akquiriert werden, die Frauen ansprechen und so für den Männerfußball nicht zu gewinnen sind. Die Damenmannschaft soll durch Mitglieder und Sponsoren ca. 2.000 Euro einbringen. Für dieses Vorhaben muss ein Trainer gefunden werden. Der Trainer muss keine Lizenz besitzen und sollte in ehrenamtlicher Funktion tätig werden.

12.3 Die Vereinsziele hinsichtlich des Images

Das Image ist, wie bereits angesprochen, von enormer Bedeutung für einen Verein. Aus diesem Grund ist es das Ziel des Sportvereins Sinzheim, ein möglichst gutes Image zu pflegen.

Die Imageanalyse zeigte auf, dass viele Seniorenspieler der Meinung sind, der Verein konzentrierte sich zu sehr auf das Jugendkonzept. Folgedessen soll die Verknüpfung zwischen den Seniorenspielern und den Jugendlichen verbessert werden. Durch die punktuelle Einbindung der Seniorenspieler in den Trainingsbetrieb der Jugendmannschaften und die Übernahme von Patenschaften sollen der Zusammenhalt, die Identifikation und die Motivation auf beiden Seiten gefördert werden.

Desweiteren sollen die familiäre Atmosphäre sowie die sozialen Begebenheiten innerhalb des Vereins erhalten bleiben. Aus diesem Grund wurde beschlossen, dass immer 75 Prozent der ersten Mannschaft Spieler aus der eigenen Jugend entwachsen sein sollen. Außerdem soll bei externen Verpflichtungen großen Wert auf die Charakter der Spieler gelegt werden. Durch diese Maßnahmen sollen zum einen die familiäre Atmosphäre, zum anderen die sozialen Begebenheiten innerhalb des Vereins gewahrt bleiben.

Um dem schlechten Image entgegenzuwirken, Jugendspieler aus der Umgebung bereits in jungen Jahren abzuwerben, werden Kooperationen mit umliegenden Vereinen angestrebt.

Außerdem soll eine Kooperation mit einem Profiverein zu Stande kommen. Zum einen soll die Kooperation das Image des ambitionierten Amateurvereins ausbauen und festigen, zum anderen soll sie Jugendspielern einen Anreiz geben zum SV Sinzheim zu wechseln, da sie dann im direkten Blickfeld eines Profivereins stehen.

Um das allgemeine Image des SV Sinzheim nachhaltig zu verbessern, soll schnellstmöglich ein ehrenamtlicher Pressesprecher gefunden werden. Dieser soll sich ausschließlich um die Pressearbeit bzw. um die Außendarstellung des Vereins kümmern.

12.4 Die Vereinsziele hinsichtlich der Konkurrenzanalyse

Langfristig gesehen will der SV Sinzheim im Senioren- und Jugendbereich sportlich die Nummer eins im Fußballbezirk Baden-Baden werden und im südbadischen Verbandsgebiet dauerhaft eine anerkannte Rolle einnehmen. Der erste Schritt in diese Richtung wäre der Aufstieg der ersten Seniorenmannschaft in die Verbandsliga. Die Jugendabteilung ist zurzeit schon die beste im Bezirk. Diese Konstellation soll bis in fünf Jahren erreicht sein.

Die Ziele sollen allerdings ohne die Zuhilfenahme eines Mäzens erreicht werden. Der Verein soll weiterhin unabhängig von einzelnen Personen bleiben, damit die Philosophie sowie das Image des Vereins gewahrt werden.

Hinsichtlich der Mitglieder will der Verein bis in drei Jahren die Nummer eins sein, was bedeutet, dass in den nächsten drei Jahren rund 100 neue Mitglieder gewonnen werden müssen.

13. Gestaltungsphase

Die Ziele des Sportvereins Sinzheim hinsichtlich der vier Analysen wurden definiert. Sie werden nun in der Gestaltungsphase unter Zuhilfenahme der fünf Marketinginstrumente in den Marketing-Mix eingegliedert und zu konkreten Maßnahmen umgesetzt.

13.1 Produkt- bzw. Leistungspolitik

Die Sportler bzw. deren sportliche Leistungen sind das Produkt bzw. die Leistungen, welche ein Sportverein wie der SV Sinzheim anzubieten hat. Stimmt die Qualität der angebotenen Leistungen, ist es für einen Verein einfacher Sponsoren zu akquirieren. Sportinteressierte schließen sich in Form von Mitgliedschaften ebenfalls eher einem erfolgreichen Verein an. Steht der angebotene Fußball für Qualität und Attraktivität, wird sich das positiv auf die Zuschauerzahlen zu den Heimspielen auswirken. Aus diesem Grund will der SV Sinzheim die Qualität der angebotenen Leistungen erhöhen.

In Anlehnung an die Literatur in Kapitel 6.1 werden die Maßnahmen zur Qualitätserhaltung bzw. Steigerung in Beibehaltung, Veränderung und Eliminierung des bisherigen Angebotes unterteilt.

Die Trainer der Senioren und Jugendmannschaften sollen **beibehalten** werden, da man von deren Qualitäten überzeugt ist. Am Jugendkonzept muss ebenfalls nichts Grundlegendes verändert werden, da man im Jugendbereich bereits die Nummer eins im Bezirk ist. Allerdings muss dieser Status aufrecht erhalten und im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess fortwährend optimiert werden.

Verändert werden, in Form von einer **Variation**, soll das Gesicht der ersten Seniorenmannschaft. Besteht der Kader bisher aus ca. 18 gleichwertigen, eher durchschnittlichen Spielern, soll der Kader mit neuer Qualität ausgestattet werden. In Zukunft soll der 18-Mann-Kader aus vier bis fünf Spielern bestehen, die bereits in einer höheren Spielklasse als der Landesliga aktiv waren. Dazu sollen sich vier bis fünf etablierte Landesligaspieler gesellen. Der Rest des Kaders soll durch junge, ehrgeizige „Eigengewächse“ aufgefüllt werden. Ziel der neuen Kaderzusammensetzung soll zum einen die Qualitätssteigerung der Mannschaft sein, zum anderen sollen durch ein neues Prämiensystem die Personalkosten gesenkt werden. Bisher wurden alle Spieler aus dem Kader der ersten Mannschaft mit einem Amateurvertrag in Höhe von 150 Euro im Monat ausgestattet. 150 Euro waren bisher die Mindestvergütung für einen Amateurvertrag. Zur neuen Saison 2011/2012 wurde die Mindestvergütung für Amateurverträge auf 250 Euro erhöht. Diese Neuregelung machte eine neue Prämienregelung unabdinglich.

Jeder der 18 Spieler hatte bisher einen Amateurvertrag in Höhe von 150 Euro. Dazu bekam jeder eingesetzte Spieler eine „Einsatzprämie“ von 50 Euro. In Zukunft sollen nur noch die vier bis fünf Spieler, die bereits höher aktiv waren und die vier bis fünf etablierten Landesligaspieler einen Amateurvertrag in Höhe von 250 Euro erhalten. Allerdings sollen nie mehr als neun Spieler gleichzeitig einen Amateurvertrag besitzen. Dazu schüttet der Verein eine „Punktprämie“, für jeden Spieler der im Kader steht, in Höhe von 20 Euro pro Punkt, aus. Dadurch soll dem Team neben dem sportlichen ein finanzieller Anreiz zum gewinnen geschaffen werden. Die restlichen Spieler des Kaders erhalten eine Einsatzprämie in Höhe von 50 Euro plus der allgemein geltenden Punktprämie.

Ziel der neuen Prämienregelung ist die Personalkostenreduzierung um 2.000 bis 3.000 Euro. Durch die neue Zusammensetzung des Kaders und dem finanziellen Anreiz zum gewinnen, soll die Personalkostensenkung ohne Qualitätsverluste einhergehen.

Eine weitere **Variation** betrifft das Veranstaltungsangebot des SV Sinzheim. Im Jahr 2011 soll neben dem traditionellen SVS-Ball am Fasnachtssamstag, zusätzlich noch eine SVS 80er Jahre Party im Oktober veranstaltet werden. Die Veranstaltung soll gemeinsam von den Senioren sowie den A- und B-Junioren organisiert werden. Zum einen soll dadurch die Verknüpfung zwischen Jugend und Senioren verbessert werden, zum anderen soll das Event zusätzliche Einnahmen in Höhe von ca. 3.000 Euro einbringen.

Als **Veränderungen**, in Form von **Innovationen**, sollen verschiedenen Kooperationen eingegangen werden. Die Gesundheit der Spieler und damit deren Qualität soll durch eine Kooperation mit einem örtlichen Physiotherapeuten gewährleistet werden. Die Spieler des gesamten Vereins sollen bei kleineren Blessuren, die eine ein- bis zweimalige Behandlung benötigen, eine kostenlose Behandlung erfahren. Bei längerfristigen Verletzungen gehen die Spieler mit Rezepten zu diesem Physiotherapeuten. Dadurch würden beide Seiten von einer Kooperation profitieren.

Eine Kooperation mit einem ortsansässigen Fitnessstudio soll die körperliche Fitness der Spieler, über das Vereinstraining hinaus, sicherstellen. Da die Spieler während der laufenden Runde maximal ein- bis zweimal wöchentlich ins Fitnessstudio gehen können, sollen sie einen Rabatt auf die üblichen Monatspreise erhalten.

Durch eine Kooperation mit einem Profifußballverein soll das Image des SV Sinzheim gestärkt werden. Darüber hinaus soll den Jugendspielern eine attraktive Plattform geboten werden, da sie ständig im Blickfeld eines Profivereins sind. Der Profiverein soll über den SV Sinzheim auf die besten Spieler des Bezirks aufmerksam werden. Der SV Sinzheim wiederum profitiert davon, indem die Spieler, die sich beim Profiverein nicht durchsetzen, zum SVS wechseln, damit sie weiterhin im Blickfeld bleiben.

Eine ähnliche Kooperation strebt der SV Sinzheim mit umliegenden, niederklassigeren Vereinen an. Sinzheim soll von den kooperierenden Vereinen die besten Spieler erhalten, wodurch diese eine bessere fußballerische Ausbildung genießen können. Die umliegenden Vereine sollen wiederum die Spieler erhalten, die sich beim SVS nicht durchsetzen können, aber für eine niedrigere Klasse wertvoll sind.

Eine letzte Kooperation soll mit der Helle Hermann Fußballschule eingegangen werden. Zu der Fußballschule können sich alle Jugendlichen anmelden, egal welchem Verein sie angehören. Durch die Kooperation sollen die Jugendspieler des SVS eine zusätzliche Trainingsmöglichkeit, zu günstigeren Konditionen als üblich, erhalten. Außerdem soll man durch die Kooperation auf Talente aus der Umgebung aufmerksam werden.

Als weitere **Innovation** soll zur neuen Saison eine Damenmannschaft des SV Sinzheim gegründet werden. Durch diese Maßnahme erhofft man sich einen neuen Sponsorenmarkt zu erschließen. Das sollen Unternehmen sein, die hauptsächlich Frauen ansprechen. Außerdem erhofft man sich durch den Boom im Frauenfußball neue Mitglieder zu gewinnen.

13.2 Preis- bzw. Gegenleistungspolitik

Bei der Preis- bzw. Gegenleistungspolitik wird über den richtige Preis und die richtige Positionierung eines Produkts bzw. einer Dienstleistung diskutiert.

Da die Preise für die Werbemaßnahmen in Kapitel 13.5 thematisiert werden, behandelt dieses Kapitel ausschließlich die Preise für die Mitgliedsbeiträge sowie die Eintrittsgelder für Spiele der Seniorenmannschaften. Außerdem sollen die Spieler und Spielerinnen der Senioren und Damen sowie der C- bis A-Junioren zur neuen Saison an der Trikotfinanzierung beteiligt werden.

Die Mitgliedsbeiträge setzten sich bisher wie folgt zusammen:

aktive Junioren/innen bis 12 Jahre	60 Euro/Jahr
aktive Junioren/innen ab 12 Jahren	80 Euro/Jahr
aktive Senioren	80 Euro/Jahr
passive Mitglieder	60 Euro/Jahr
Rentner/Studenten/Schüler	50 Euro/Jahr
Familien mit 3 Personen	120 Euro/Jahr
Familien ab 4 Personen	170 Euro/Jahr

Tabelle 1: Die aktuellen Mitgliedsbeiträge des SV Sinzheim

Um die Mitgliedsbeiträge zu definieren, orientierte man sich an der **Konkurrenz**. Die Vereine der Konkurrenzanalyse lagen mit ihren Preisen für den aktiven Seniorenspieler in ähnlichen Regionen. Allerdings ist man beim SV Sinzheim der Meinung, dass der Seniorenspieler in Zukunft einen höheren Beitrag als der Jugendspieler bezahlen sollte, da die meisten Seniorenspieler berufstätig sind. Es findet also eine **Preisdifferenzierung** statt. Der SV Sinzheim hat mit seiner Jugendarbeit eine gewisse **Exklusivität** in der Region. Da viele Jugendspieler aufgrund der sportlichen Herausforderung unbedingt beim SV Sinzheim spielen wollen, kann hierfür auch eine **Gegenleistung** eingefordert werden. Man könnte von einer **Hochpreispolitik** für die angebotene Exklusivität sprechen. Allerdings muss beachtet werden, dass die exklusive Jugendarbeit erst bei den C-Junioren beginnt. Weiterhin wurde gefordert, dass der Preis für Juniorinnen im Vergleich zu den gleichaltrigen Junioren gesenkt werden muss, da sich der Mädchenfußball noch in der Aufbauphase befindet. Außerdem musste der Mitgliedsbeitrag für die aktiven Spielerinnen der Damenmannschaft, die zur neuen Saison hin gegründet werden soll, festgesetzt werden.

Die Preise wurden intern diskutiert und wie folgt bestimmt:

aktive Juniorinnen	60 Euro/Jahr
Aktive Damen	80 Euro/Jahr + 25 Euro Trikot
aktive Junioren bis D-Jugend	60 Euro/Jahr
aktive Junioren ab C-Jugend	80 Euro/Jahr + 25 Euro Trikot
aktive Senioren	100 Euro/Jahr + 25 Euro Trikot
passive Mitglieder	60 Euro/Jahr
Rentner/Studenten/Schüler	50 Euro/Jahr
Familien mit 3 Personen	120 Euro/Jahr
Familien ab 4 Personen	170 Euro/Jahr

Tabelle 2: Die Mitgliedsbeiträge des SV Sinzheim zur neuen Saison 2011/2012

Veränderungen ergeben sich beim Mitgliedsbeitrag für aktive Senioren, der um 20 Euro angehoben wurde. Außerdem bezahlen Juniorinnen ihre ganze Jugendzeit über 60 Euro, anstatt wie bisher ab 12 Jahren 80 Euro. Der Betrag für die Damenspielerinnen wurde auf 80 Euro fixiert.

Eine Neuerung ist hinsichtlich der Trikots geplant. Zur neuen Saison hin sollen die Spieler der C- bis A-Junioren, sowie die Seniorenmannschaften und die Damenmannschaft an den **Kosten** für die Trikots beteiligt werden. Das Modell gestaltet sich so, dass die Spieler und Spielerinnen ihr Trikot für einen Preis von 25 Euro kaufen müssen. Als Gegenleistung werden die Namen der Spieler auf die Trikots gedruckt und gehen nach einer absolvierten Saison in den Besitz dieser über. Der Verein erhofft sich durch dieses Modell Einsparungen von knapp 1.500 Euro pro Saison.

Bei den Eintrittspreisen für die Spiele der Seniorenmannschaften besitzt der Verein nur einen kleinen Spielraum. Die Höchstpreise für Spiele der Landesliga und der Kreisliga A wurden vom Verband auf vier beziehungsweise drei Euro fixiert. Der SV Sinzheim hat sich dazu entschlossen die Höchstpreise lediglich von Nicht-Mitgliedern einzufordern. Mitglieder, Rentner, Studenten oder Schüler erhalten jeweils einen Nachlass von einem Euro. Es findet also wiederum eine **Preisdifferenzierung** statt.

13.3 Vertriebspolitik

Der SV Sinzheim trat bisher stets als Selbstvermarkter in den Bereichen Sponsorensuche und Pflege sowie hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit auf. Der Präsident des Vereins war mit der Aufgabe Sponsoring betreut und der Vorstand Verwaltung mit der Pressearbeit. Da beide Personen ehrenamtlich tätig sind, haben sie nur ein gewisses Zeitvolumen zur Verfügung, um sich mit diesen Angelegenheiten auseinanderzusetzen. Der Verein muss sich allerdings aufgrund der Wichtigkeit dieser Angelegenheiten hinterfragen, ob sich eine Umverteilung der Aufgaben hinsichtlich der Sponsorensuche und Pflege sowie der Öffentlichkeitsarbeit als sinnvoll erweisen könnte, da die Aufgaben und der damit verbundene Zeitaufwand für eine ehrenamtliche Person schlichtweg nicht mehr zu bewältigen sind.

Auf einer internen Sitzung der Entscheidungsträger wurde beschlossen, die Aufgaben hinsichtlich des Sponsorings in Zukunft **extern** auszulagern. Ein Marketingexperte soll mit den Aufgaben von Sponsorensuche und Pflege vertraut werden. Man erhofft sich dadurch einen engeren Draht zu den bestehenden Sponsorenpartnern schaffen zu können und durch die Fachkenntnisse des Experten neue Sponsoren hinzuzugewinnen. Der Marketingexperte soll für seine Dienste eine Provision von 30 Prozent auf jeden neuen abgeschlossen Sponsorenvertrag erhalten.

Die Öffentlichkeitsarbeit soll in Zukunft von einem ehrenamtlichen Pressesprecher geleistet werden, damit der Vorstand Verwaltung in seinen Aufgaben entlastet wird. Durch diese Maßnahme erhofft man sich eine Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit rund um den Verein.

13.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist oftmals der auffälligste Instrumentenbereich im Marketing. Durch die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen sollen die Vereins- bzw. Marketingziele erreicht werden.

13.4.1 Corporate Identity

Unter Corporate Identity versteht man das einheitliche und in sich selbst stimmige Auftreten einer Organisation, wodurch Glaubwürdigkeit und Vertrauen geschaffen oder erhalten werden sollen.

Das **Corporate Design** des SV Sinzheim wird beibehalten. Die Vereinsfarben schwarz-rot trägt der Verein schon seit seiner Gründung und das Vereinslogo des SVS wurde erst vor einigen Jahren erneuert. Ziel der Änderung war es, ein Wiedererkennungsmerkmal zu schaffen. Das ist dem Verein nach heutigem Stand gelungen. Das Logo des SV Sinzheim wird aufgrund der Ähnlichkeit oftmals mit dem des FC St. Pauli in Verbindung gebracht und hat damit einen Wiedererkennungswert.

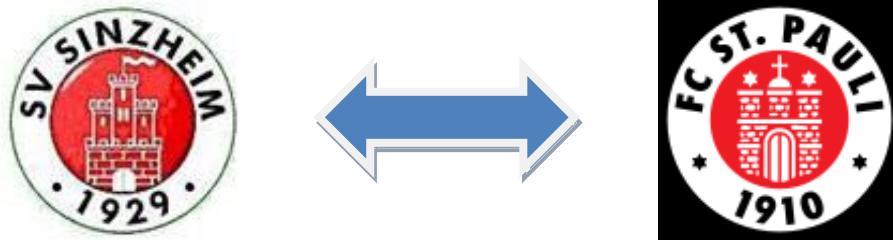


Abbildung 29: Vereinslogos des SV Sinzheim und des FC St. Pauli

Aufgrund des durchwachsenen Images bei den umliegenden Vereinen, das auf das Abwerben von Jugendspielern zurückzuführen ist, hat sich der Sportverein Sinzheim hinsichtlich des **Corporate Behaviours** etwas einfallen lassen. Es wird ein Leitfaden zur Aufnahme von Jugendspielern entwickelt, der an sämtliche umliegende Vereine publiziert werden soll (siehe Anhang).

13.4.2 Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung bietet einen Anreiz ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu erwerben. Der Sportverein Sinzheim will ab der Rückrunde der Spielsaison 2010/2011 durch **Kundenpromotionen** in Form von Freikarten, Zuschauer für Heimspiele der ersten Mannschaft gewinnen. Nach dem Besuch eines Heimspiels sollen die Besucher gefallen am SV Sinzheim finden und sich in Zukunft öfter Spiele des Vereins anschauen. Eine begrenzte Auswahl an Freikarten soll es vor jedem Heimspiel beim Kauf des Produkts eines ausgewählten Sponsorenpartners hinzugeben. Ab sofort werden auch **Händlerpromotionen** in Form von Gutscheinen und Präsenten für Mitglieder, die ein oder mehrere Mitglieder werben, vergeben. Jedes Mitglied, das ein Neues wirbt, erhält einen Gutschein in Höhe von 10 Euro für die vereinseigene Gaststätte. Das Mitglied, das die meisten Mitglieder innerhalb eines Jahres wirbt, erhält ein Präsent in Höhe von 100 Euro.

13.4.3 Öffentlichkeitsarbeit

Es ist wichtig für einen Verein wie den SV Sinzheim sich hinsichtlich des Images positiv in der Öffentlichkeit zu verkaufen. Aus diesem Grund ist eine dauerhafte und gute Pressearbeit unerlässlich.

Es ist ratsam aus Vereinssicht, dass der Informationsaustausch zwischen Verein und Mitglieder regelmäßig in beide Richtungen stattfindet. In Zukunft kann ein Mitglied des SV Sinzheim entscheiden, ob es per E-Mail über die neusten Vereinsnews informiert werden möchte. Ebenso ist jedes Mitglied aufgefordert seine Wünsche und Anregungen in Richtung Verein kund zu tun. Diese Form des Informationsaustausches wird als **interne Public Relations** bezeichnet.

Durch ausführliche Pressearbeit kann eine breite Masse angesprochen werden. Es ist Aufgabe des SV Sinzheim die verschiedenen Medien, die über den Verein berichten sollen, mit entsprechendem Material zu beliefern. Für den SV Sinzheim kommen da die lokalen Tageszeitungen Badisches Tagblatt und Badische Neueste Nachrichten sowie die Internetportale www.abpraller.de und www.doppelpass-online.de in Frage. Die Pressearbeit des SV Sinzheim soll in Zukunft, wie erwähnt, bei einem ehrenamtlichen Pressesprecher zusammenlaufen, welcher dann entscheidet, was, wie, wohin publiziert wird. Die Trainer der C1-, B1-, A1-Junioren, die Trainer der ersten und zweiten Mannschaft sowie der Trainer der Damenmannschaft sind aufgefordert, zu jedem Spiel ein Spielbericht mit Foto an den Pressesprecher zu senden. Alle Spielberichte werden auf der vereinseigenen Homepage veröffentlicht und an die entsprechenden Medien weitergeleitet. Ziel ist es, so oft wie möglich mit einem Bericht, bestenfalls mit Foto, in einem der Medien zu erscheinen. Man spricht hierbei von **externe Public Relations**. Die gute Pressearbeit kann dazu beitragen den Verein bekannter zu machen, was potentielle Sponsoren oder Mitglieder auf den Verein aufmerksam macht. Diese Form der kostenlosen Werbung ist äußerst effektiv und weitreichend und sollte deshalb keinesfalls vernachlässigt werden.

Ebenfalls „**PR-wirksam**“ in Szene gesetzt werden, sollten anstehende Vereinsevents wie Turniere, Trainingsauftakt oder andere größere Veranstaltungen. Sie sollten immer interessant sein und möglichst in Anwesenheit von Medienvertretern stattfinden.

13.4.4 Klassische Werbung

Aufgrund der enormen Kosten, die bei der klassischen Werbung einhergehen, verzichtet der SV Sinzheim auf klassische Werbemaßnahmen. Die Kosten wären ungleich höher als der Ertrag.

13.5 Sponsoring

Die Sponsoreneinnahmen sind für einen Verein wie den SV Sinzheim von großer Bedeutung. Aktuell nimmt der Verein 44.664,90 Euro durch Sponsoringleistungen ein. Wie in Kapitel 13.3. erläutert, wird die Sponsorensuche und Pflege in Zukunft an einen externen Marketingfachmann vergeben. Bisher sahen die Sponsoringleistungen beim SV Sinzheim wie folgt aus:

Mannschaft	Geldbetrag aktuell (netto)	Geldbetrag in Zukunft (netto)
1. Mannschaft	9.800,00 Euro	10.000 Euro
2. Mannschaft	3.857,00 Euro	5.000 Euro
3. Mannschaft	-	3.000 Euro
Damenmannschaft	-	2.500 Euro
Alte Herren	2.898,00 Euro	3.000 Euro
A-Junioren	3.108,00 Euro	3.500 - 4.000 Euro
B-Junioren	3.059,00 Euro	3.000 - 3.500 Euro
C-Junioren	2.100,00 Euro	2.500 Euro
D-Junioren	1.750,00 Euro	2.000 Euro
E-Junioren	1.612,80	1.500 - 2000 Euro
F-Junioren	1.500 Euro	1.500 Euro
Bambinis	1.400,00 Euro	1.500 Euro

Tabelle 3: Sponsoringeinnahmen hinsichtlich der einzelnen Mannschaften

Der SV Sinzheim hat in den letzten Jahren versucht jede Mannschaft einzeln zu vermarkten. Die Mannschaften besitzen damit quasi einen eigenen Hauptsponsor. Man war der Meinung, dass man durch diese Maßnahme am einfachsten Sponsoren an den Verein bzw. an eine Mannschaft binden kann. Die Verknüpfung von Verein zu Sponsor war hinsichtlich Leistung und Gegenleistung durch dieses Konzept am ehesten gegeben.

Die Hauptsponsorship einer Mannschaft beinhaltet das Sponsoring auf Trikots und Trainingsanzügen sowie eine drei Meter lange Bande auf der Gegentribüne im Wert von 300 Euro und eine Seite im Stadionheft im Wert von 390 Euro.

Neben der Hauptsponsorship gibt es auch noch zahlreiche andere Möglichkeiten eines Sponsorings, die nachfolgend in Form einer Werbemappe im Einzelnen aufgelistet werden.



WERBEBANNER

2000mm x 3500mm

...großer Auftritt zum kleinen Preis

Werbeflächengröße	Preis pro Saison
2000 x 3500	1.500,00 €

Einmalige Kosten	
Montagekosten	90,00 €
Herstellkosten nach Angebot	

Preise zzgl. 19% MwSt.



Abbildung 30: Werbeflächengröße



BANDENWERBUNG

Platz 1

... an allen Ecken und Enden,
Ihr Unternehmen immer im Blick...

Mietpreise pro Saison		3 Meter	6 Meter 5% Rabatt	9 Meter 10% Rabatt	12 Meter 15% Rabatt
Bande	Gegengerade	300,00 €	570,00 €	810,00 €	1.020,00 €
Bande	Clubhausseite	240,00 €	456,00 €	648,00 €	816,00 €
Bande	Torseite Nord (Richtung Sinzheim)	260,00 €	494,00 €	702,00 €	884,00 €
Bande	Torseite Süd (Richtung Bühl)	240,00 €	456,00 €	648,00 €	816,00 €
Einmalige Kosten					
Material für Montage		54,00 €	108,00 €	162,00 €	216,00 €
Montagekosten		75,00 €	90,00 €	110,00 €	130,00 €
Preise zzgl. 19% MwSt.					
Herstellkosten nach Angebot					



Abbildung 31: Bandenwerbung



STADIONHEFT *insider*

Aktuelle Berichterstattung zu den Heimspielen unserer 1. Mannschaft

... aktuell, flexibel, immer am Ball

Seitenformat		Preis
A5		pro Saison
1	Seite	390,00 €
3/4	Seite	350,00 €
1/2	Seite	273,00 €
1/3	Seite	234,00 €
1/4	Seite	208,00 €
1/8	Seite	170,00 €

Der Werbepartner stellt eine reprofähige Vorlage zur Verfügung.

Preise zzgl. 19% MwSt.



Abbildung 32: Stadionheft



INTERNET- Werbung

Unsere neue Homepage bietet Ihnen eine gelungen Werbeplattform

... nutzen Sie das SVS-Web für Ihre Werbebotschaft...

Bannertyp	Bannergröße	Preis pro Saison
Skyscraper	120 x 600	1.500,00 €
Botten	120 x 90	750,00 €

Preise zzgl. 19% MwSt.

Der Werbepartner stellt die Daten für den Internetauftritt zur Verfügung
Eventuelle, anfallende Gestaltungs- und Produktionskosten trägt der Werbepartner



Abbildung 33: Internetwerbung



STADIONANSAGE

Der SVS präsentiert Ihr Unternehmen *live* bei den Heimspielen

... professionell und lebendig! Vor dem Spiel, in der Halbzeit, nach dem Spiel...

Stadionansage		Preis pro Saison
1 Ansage pro Heimspiel	Basis einer Ansage 20 sec.	850,00 €

Preise zzgl. 19% MwSt.

* Preis ist individuell nach Gestaltung und Anzahl der Ansagen variabel

Der Werbepartner stellt eine sendefähige Vorlage (DAT-Band, CD)
bzw. ein Textmanuskript zur Verfügung.
Eventuelle, anfallende Gestaltungs- und Produktionskosten trägt der Werbepartner



Stadionsprecher
Hubert Schmich



Abbildung 34: Stadionansage

Der SV Sinzheim ist dem Marketingexperten hinsichtlich Neuerungen und Verbesserungen naturgemäß aufgeschlossen. Allerdings ist man der Meinung mit dem bisherigen Konzept auf einem guten Weg zu sein. Für eine ehrenamtliche Person ist der Zeitaufwand, der mit der Sponsorensuche und Pflege verbunden ist, nicht mehr zu bewältigen. Aus diesem Grund ist man der Meinung mit der externen Auslagerung die richtige Entscheidung zu treffen, da das Sponsoring hinsichtlich der Einnahmen noch Verbesserungspotenzial besitzt.

14. Realisierungsphase

In der Realisierungsphase wird auf die organisatorischen Aspekte eingegangen. In einer Sitzung der Vereinsverantwortlichen wurde ein globaler Aktionsplan erstellt, der den Zuständigkeiten als Hilfsmittel zur Zielerreichung dienen soll.

Bei der Erstellung des Aktionsplans sahen die Zuständigkeiten wie folgt aus.

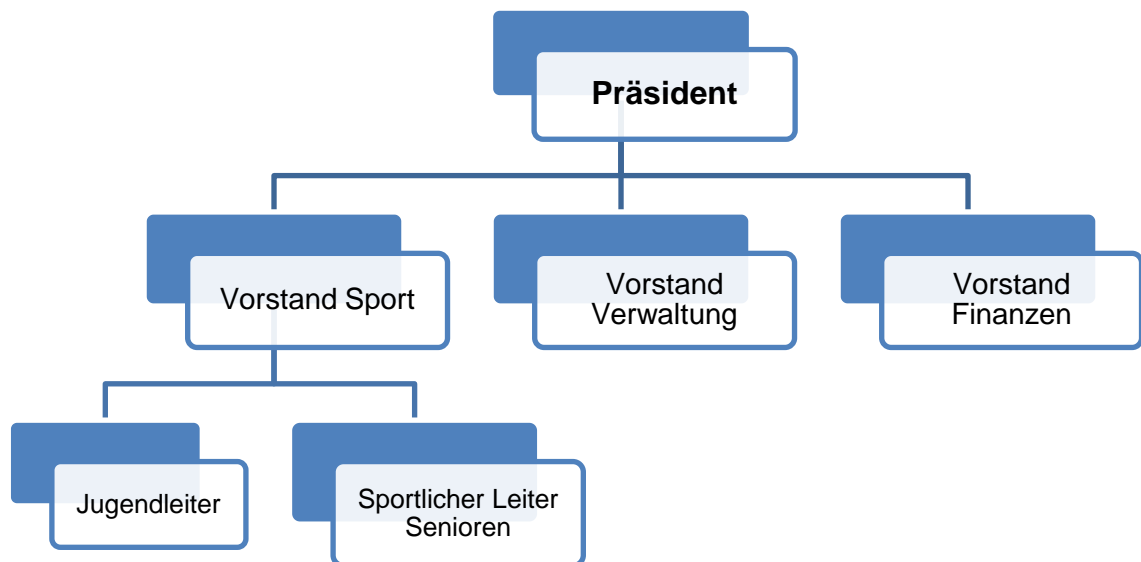


Abbildung 35: Zuständigkeiten innerhalb des Vereins (Stand 01.01.2010)

Der **Präsident** ist neben seinen repräsentativen Aufgaben für die Sponsorensuche und Pflege verantwortlich.

Der **Vorstand Sport** ist der Hauptverantwortliche für den sportlichen Bereich des Vereins. Er koordiniert die Jugend- und die Seniorenabteilung. Der **Jugendleiter** koordiniert den Jugendbereich. Der **Sportliche Leiter der Senioren** ist für die Belange der Seniorenmannschaften zuständig.

Der **Vorstand Verwaltung** koordiniert den Schriftverkehr und die Mitgliederangelegenheiten des Vereins. Hierzu zählt neben den Verwaltungsaufgaben auch die Pressearbeit.

Der **Vorstand Finanzen** war für das Finanzwesen, die Buchhaltung und den Jahresabschluss zuständig.

Für die allgemeinen Belange des Vereins sind die drei Vorstände und der Präsident verantwortlich.

Der globale Aktionsplan:**1. Quartal (Januar bis Juni):**

- Vorstand Sport
 - Sportanalyse (siehe Kapitel 11.2)
 - Konkurrenzanalyse hinsichtlich der sportlichen Bilanz (s. K. 11.4.2)
 - Planungen für die kommende Runde beginnen
 - Vertragsverlängerung mit Trainern anstreben
 - Spieler für die neue Saison scouten
 - Kooperation mit Fitnessstudio anstreben
 - Kooperation mit Proficlub anstreben
 - Kooperationen mit umliegenden Vereinen anstreben
 - Kooperation mit Helle Hermann Fußballschule anstreben
 - Übliche Aufgaben nicht vernachlässigen

- Vorstand Verwaltung
 - Imageanalyse (s. K. 11.3)
 - Konkurrenzanalyse hinsichtlich des Images (s. K. 11.4.3.)
 - Marketingexperten suchen
 - Ehrenamtlichen Pressesprecher suchen
 - Übliche Aufgaben nicht vernachlässigen

- Vorstand Finanzen
 - Bilanzanalyse (s. K. 11.1)
 - Konkurrenzanalyse hinsichtlich der Bilanz (s. K. 11.4.1)
 - Änderung des Mitgliedsbeitrags
 - Kooperation mit Ausrüsterfirma anstreben
 - Übliche Aufgaben nicht vernachlässigen

- Präsident
 - Repräsentative Aufgaben wahrnehmen
 - Sponsorensuche und Pflege nicht vernachlässigen

➤ Gesamtverein

- Veranstaltung des SVS-Balls im Februar
- Festlegung der Vereinsziele hinsichtlich der Bilanz (s. K. 12.1)
- Festlegung der sportlichen Ziele (s. K. 12.2)
- Festlegung der Imageziele (s. K. 12.3)
- Festlegung Vereinsziele hinsichtlich der Konkurrenz (s. K. 12.4)

2. Quartal (Juli bis Dezember):

➤ Vorstand Sport

- Sportanalyse (s. K. 15.2)
- Planungen für die kommende Runde abschließen
- Spieler für die neue Saison verpflichten
- Kooperation mit Fitnessstudio zum Abschluss bringen
- Kooperation mit Proficlub zum Abschluss bringen
- Kooperationen mit umliegenden Vereinen zum Abschluss bringen
- Kooperation mit Helle Hermann Fußballschule zum Abschluss bringen
- Übliche Aufgaben weiterhin nicht vernachlässigen

➤ Vorstand Verwaltung

- Imageanalyse (s. K. 15.3)
- Marketingexperten suchen bzw. Vollzug melden
- Ehrenamtlichen Pressesprecher suchen bzw. Vollzug melden
- Übliche Aufgaben weiterhin nicht vernachlässigen

➤ Vorstand Finanzen

- Bilanzanalyse (s. K. 15.1)
- Einführung des neuen Mitgliedsbeitrags zum 01.07.
- Kooperation mit Ausrüsterfirma zum Abschluss bringen
- Übliche Aufgaben weiterhin nicht vernachlässigen

➤ Präsident

- Repräsentative Aufgaben wahrnehmen
- Sponsorensuche und Pflege weiterhin nicht vernachlässigen falls kein Marketingexperte gefunden wurde

➤ Gesamtverein

- Veranstaltung der SVS 80er Party im Oktober
- Veranstaltung Sommercup der Junioren im August
- Veranstaltung Wintercup der Junioren im Dezember
- Kontrolle der Vereinsziele hinsichtlich der Bilanz (s. K. 15.1)
- Kontrolle der sportlichen Ziele (s. K. 15.2)
- Kontrolle der Imageziele (s. K. 15.3)
- Kontrolle Vereinsziele hinsichtlich der Konkurrenz (s. K. 15.4)

Im Laufe des Jahres sollen die Zuständigkeiten innerhalb des Vereins verändert werden, sofern ein Marketingfachmann sowie ein ehrenamtlicher Pressesprecher gefunden werden.

Das Organigramm des Vereins setzt sich in diesem Fall wie folgt zusammen:

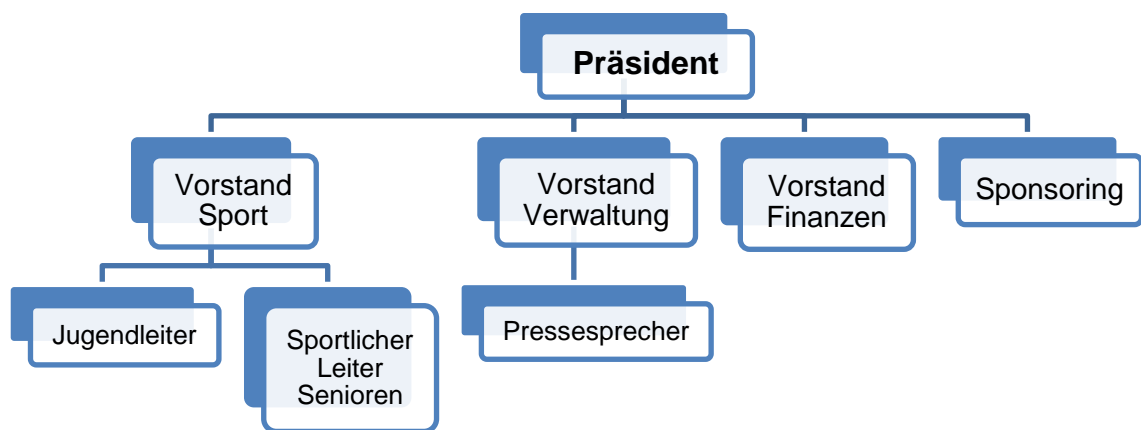


Abbildung 36: Die möglichen Veränderungen hinsichtlich der Zuständigkeiten

Der Vorstand Verwaltung übergibt seine Presseaufgaben aus Zeitgründen an den Pressesprecher. Durch diese Maßnahme soll die Pressearbeit intensiviert werden, da sie für das Image des SV Sinzheim von großer Bedeutung ist.

Der Präsident gibt seine Aufgaben hinsichtlich der Sponsorensuche und Pflege an den Marketingexperten weiter. Man erhofft sich dadurch das Sponsoring forcieren zu können, da dem Präsidenten oftmals zeitlich die Hände gebunden waren. Man ist der Meinung, dass im Bereich der Sponsoreneinnahmen noch Potential steckt, welches mit Hilfe des Marketingexperten ausgeschöpft werden soll.

15. Kontrollphase

In der Kontrollphase wird untersucht, ob die Ziele und Maßnahmen des Vereins hinsichtlich der Bilanz, des Sports, des Images und der Konkurrenz erfolgreich waren. Alle nachfolgend gemachten Angaben beziehen sich auf den Untersuchungszeitpunkt 31. Dezember 2011. Somit bezieht sich die Erfolgskontrolle auf das Jahr 2011.

15.1 Ziele Bilanz

Im Kapitel 12.1 wurden die Ziele hinsichtlich der Bilanz definiert. Nun werden die Ziele den tatsächlich erzielten Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt.

Einnahmen	2010	Ziele	2011	Differenz
Mitgliedsbeiträge	40.910,00	+ 2.500	42.640,00	+1.730,00
Sponsoring	53.031,38	+ 2.500	60.257,30	+ 7.225,92
Zuschüsse	21.424,20	-	21.276,59	- 147,61
Veranstaltungen	7.119,81	+ 3.000	10.493,94	+ 3.374,13
Gaststättenbetrieb	27.270,37	-	27.484,02	+ 213,65
Gesamt	149.755,76	10.-15.000	160.151,85	+ 10.396,09

Tabelle 4: Vergleich der Einnahmen von 2010 und 2011 in Euro

Die **Mitgliedsbeiträge** konnten von 40.910 Euro auf 42.640 Euro gesteigert werden. Die anvisierte Steigerung von 2.500 Euro konnte allerdings nicht erzielt werden. Der Grund hierfür lag darin, dass sich im Jahr 2011 lediglich 16 neue Mitglieder anstatt der erhofften 50 Mitglieder an den Verein banden. Zwölf der 16 neuen Mitglieder kommen aus der Damenabteilung, was den „Boom“ des Frauenfußballs bestätigt. Die Mitgliedsbeitragsänderungen hatten ebenfalls einen Anteil an der Steigerung.

Die **Sponsoringeinnahmen** konnten von 53.031,38 Euro auf 60.267,30 Euro angehoben werden. Gleich im Januar 2011 wurde ein Marketingexperte gefunden, der damit hauptverantwortlich für die immense Steigerung ist. Die Zielsetzung wurde mehr als verdoppelt. Die externe Auslagerung der Sponsorensuche und Pflege kann damit als großer Erfolg gewertet werden.

Die SVS 80er Party, die im Oktober veranstaltet wurde, war ein Erfolg, sodass die Einnahmen durch **Veranstaltungen** von 7.119,81 Euro auf 10.493,94 Euro verbessert werden konnten.

Die Einnahmeseite konnte damit insgesamt von 149.755,76 Euro auf 160.151,85 Euro gesteigert werden. Das bedeutet ein Mehrerlös von 10.396,09 Euro.

Die **Ausgaben** im Überblick:

Ausgaben	2010	Ziele	2011	Differenz
Personalkosten	98.712,06	- 2.-3.000	97.260,71	- 1.451,35
Sachausgaben	24.431,68	- 2.000	22.709,91	- 1.721,09
Fahrtkosten	18.984,94	-	19.868,71	+ 883,77
Sonstiges	11.990,25	-	12.220,24	+ 229,99
Gesamt	154.118,93	- 4.-5.000	152.059,57	- 2.059,36

Tabelle 5: Vergleich der Ausgaben von 2010 und 2011 in Euro

Die **Personalkosten** konnten von knapp 98.712,06 Euro auf 97.260,71 Euro gesenkt werden. Die Gründe hierfür lagen bei dem zum 01. Juli 2011 eingeführten neuen Prämiensystem sowie bei der Umstrukturierung der ersten Mannschaft. Das neue Prämiensystem konnte erst zum 1. Juli hin eingeführt werden, da die alten Verträge noch bis zum 30. Juni Geltung hatten.

Durch die Kooperation mit einem Sportartikelausstatter sowie dem neuen Modell zur Trikotanschaffung ließen sich die **Sachausgaben** von 24.431,68 Euro auf 22.709,91 Euro reduzieren.

Die Ausgabenseite konnte damit insgesamt um 2.059,36 Euro minimiert werden.

Der SV Sinzheim gelang es damit seine Bilanz im Vergleich zum Vorjahr um 12.455,42 Euro zu verbessern und schloss das Geschäftsjahr 2011 mit einem Überschuss von 8.092,28 Euro ab.

Die Maßnahmen zur Verbesserung der Bilanz können somit als erfolgreich bewertet werden und das Hauptziel, schwarze Zahlen zu schreiben, wurde erreicht.

15.2 Ziele Sport

Ziel bei den **Seniorenmannschaften** war der Aufstieg der ersten und zweiten Mannschaft innerhalb von drei bzw. zwei Jahren. Beide Mannschaften konnten das Ziel in der ersten Saison nicht erreichen. Die erste Mannschaft belegte in der Saison 2010/2011 den achten Tabellenplatz, während die zweite Mannschaft immerhin mit einem dritten Platz abschloss.

Zur neuen Saison 2011/2012 sollte die erste Mannschaft umstrukturiert werden. Es gelang den Verantwortlichen, drei Spieler zu verpflichten, die bisher bei Verbandsligisten aktiv waren. Ein Spieler stand bereits im Kader, der zuvor bei einem Verbandsligisten spielte, sodass man nun vier ehemalige Verbandsligaspieler in seinen Reihen hat. Desweiteren wurden zehn Spielern weiterhin an den Verein gebunden, von denen sechs als gestandene Landesligaspieler bezeichnet werden können. Vier von den zehn Spielern sind junge Spieler, die in den letzten zwei Jahren aus der eigenen Jugend in den Seniorenkader aufgestiegen sind und bisher zwischen erster und zweiter Mannschaft pendelten. Aufgestockt wurde der 18er Kader mit vier Spielern aus der eigenen Jugend. Die vier Verbandsligaspieler und die sechs gestandenen Landesligaspieler wurden mit Amateurverträgen ausgestattet. Sieben Spieler mussten den Verein verlassen. Somit gelang die Umstrukturierung der ersten Mannschaft hinsichtlich der Zusammensetzung aus jeweils vier bis fünf Spielern mit Erfahrung aus höheren Spielklassen und etablierten Landesligaspielern sowie hinsichtlich der Aufstockung des Kaders mit acht jungen, ehrgeizigen Eigengewächsen.

Aktuell steht die erste Mannschaft nach der Hinrunde auf dem fünften Tabellenplatz. Die zweite Mannschaft rangiert auf Platz zwei. Damit stehen beide Teams besser da als zum vergleichbaren Zeitpunkt vor einem Jahr (Vgl. Abbildung 15). Des Weiteren wurden durch die Umstrukturierung Personalkosten eingespart, weshalb die Umstrukturierung als erfolgreich bezeichnet werden kann, auch wenn der Aufstieg der ersten Mannschaft nur mit einer überdurchschnittlichen Rückrunde zu realisieren sein dürfte.

Bei den **Jugendteams** gab es zur aktuellen Saison hin einige Veränderungen hinsichtlich der Spielklasse.

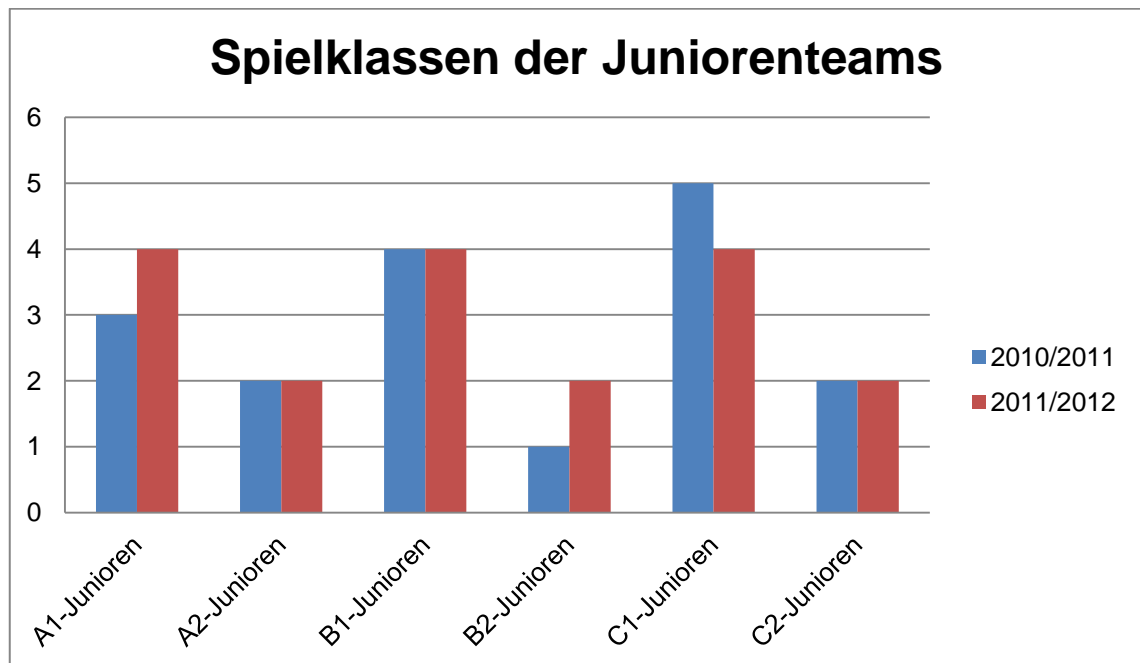


Abbildung 37: Die Spielklassen der Juniorenteams

Die A1-Junioren und die B2-Junioren konnten das vorgegebene Ziel, die Meisterschaft und den damit verbundenen Aufstieg, umsetzen. Die C1-Junioren mussten den Abstieg von der C-Junioren Oberliga in die Verbandsliga hinnehmen, welcher allerdings eingeplant war und nicht weiter tragisch ist, da die Oberliga die Möglichkeiten des SV Sinzheim übersteigt. Durch die nun gegebene Konstellation ist die Jugendabteilung des SV Sinzheim gemäß einer konsistenten sportlichen Positionierung optimal aufgestellt. Die ersten Mannschaften spielen jeweils in der Verbandsliga und die zweiten in der Bezirksliga. Das war das Ziel der Jugendabteilung und schafft den Jugendspielern eine Plattform, um sich bestmöglich zu entwickeln. Aktuell ist man im Jugendfußball die Nummer eins im Bezirk.

Die Einführung einer **Damenmannschaft** zur Saison 2011/2012 hin ist erfolgreich vollzogen worden. Die Damenmannschaft besteht aus 14 Spielerinnen im Alter zwischen 17 und 21 Jahren und ist in der Kreisliga aktiv. Da der SV Sinzheim im Mädchenfußball bereits erste Erfolge feiern konnte, ist davon auszugehen, dass sich auch bei der Damenmannschaft bald erste Erfolge einstellen werden.

Dem SV Sinzheim war es ein besonderes Anliegen mit seinen **Trainern** zu verlängern. Das ist bis auf eine Ausnahme gelungen. Der Trainer der C1-Junioren legte sein Amt aus beruflichen Gründen nieder. Sein Amt konnte allerdings durch einen ehemaligen Auswahltrainer mit B-Lizenz adäquat ersetzt werden. Ein Spieler der Seniorenmannschaften, der einen ersten Schritt ins Trainergeschäft wagen möchte, erklärte sich dazu bereit in ehrenamtlicher Funktion als Trainer der Damenmannschaft zu fungieren.

Kooperationen mit einem Physiotherapiezentrum und einem Fitnessstudio sollen in Zukunft Verletzungen vorbeugen und den Spielern zur schnellen Genesung von Verletzungen verhelfen. Das Physiotherapiezentrum zeichnet sich für Erstversorgung, Diagnose und Beratung zuständig und gibt die Spieler gegebenenfalls an Fachärzte weiter. Im Fitnessstudio können die rekonvaleszenten Spieler nach längeren Verletzungen an ihrer körperlichen Fitness arbeiten. Mit diesen beiden Kooperationen erhofft man sich die Qualität der Spieler über das normale Training hinaus zu verbessern.

Die **Helle Hermann Fußballschule** ist ein weiterer neuer Partner des Vereins. Die Spieler der F-, E- und D-Junioren können für einen geringen Unkostenbeitrag über das Vereinstraining hinaus eine zusätzliche dritte Trainingseinheit bei der Fußballschule in Anspruch nehmen.

15.3 Ziele Image

Innerhalb des Vereins sollte die Verknüpfung zwischen Senioren und Junioren verbessert werden, da sich die Seniorenspieler nur bedingt mit dem Jugendkonzept identifizieren konnten. Folgedessen wurden die A-Jugendspieler, die zur neuen Saison hin in die Seniorenabteilung wechselten, in der Rückrunde der Saison 2010/2011 in das Training der Seniorenmannschaften integriert. So konnte einerseits die Bindung zwischen Senioren und Junioren verbessert werden, andererseits konnten sich die Trainer einen ersten Eindruck von der Leistungsstärke der Jugendspieler machen. Beide Seiten, sowohl die Senioren als auch die Junioren, zeigten sich von dieser Maßnahme angetan und bewerteten sie als Erfolg.

Desweiteren veranstalteten die Senioren gemeinsam mit den A- und B-Junioren die SVS 80er Jahre Party, sodass auch die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Senioren und Junioren über den Fußball hinaus verbessert werden konnten.

Um dem schlechten Image hinsichtlich des Abwerbens von Jugendspielern aus der Umgebung entgegenzuwirken, versuchte man **Kooperationen** mit **umliegenden Vereinen** einzugehen. Eine solche Kooperation konnte zur Saison 2011/2012 mit dem FC Varnhalt und dem SV Leiberstung eingegangen werden. Diese beinhaltet eine Spielgemeinschaft der drei Vereine von den C- bis hin zu den A-Junioren. Da die beiden Vereine aufgrund von Spielermangel keine eigenständigen Juniorenteams stellen können, profitieren sie von der Spielgemeinschaft, da die Spieler auf ihren Heimatverein angemeldet bleiben. Entwachsen die Spieler dem Juniorenalter setzen sich die Vereine mit den betroffenen Spielern zusammen und beschließen das weitere Vorgehen. Spieler, die das Potenzial für die Landesliga mitbringen, sollen beim SV Sinzheim bleiben. Für die Kreisliga A Geeignete sollen zum SV Leiberstung wechseln und Spieler, die ein Kreisliga B Team voranbringen, sollen in Zukunft für den FC Varnhalt spielen. Von dieser Konstellation profitieren neben den Verein besonders die Spieler, da sie ihrem Leistungsniveau gerecht werden können.

Seit dieser Saison ist der SV Sinzheim **offizieller Partnerverein** des **Karlsruher SC**.



Abbildung 38: Das KSC-Partnervereinslogo ⁶⁵

Zum einen soll die Kooperation das Image des SV Sinzheim hinsichtlich der Talentförderung ausbauen und festigen, zum anderen soll sie ambitionierten Jugendspielern einen Anreiz zu einem Wechsel zum SV Sinzheim geben, da sie dadurch im direkten Blickfeld eines Profivereins sind.

⁶⁵ Vgl. o.V. (2011), <http://www.ksc.de/ksc-iinachwuchs/projekte/partnervereine.html> (Stand: 05.01.2012)

Die Inhalte der **KSC-Kooperation** auf einen Blick:

„...den Träumen der Kinder eine Chance geben“

Junioren-Leitbild

- Fördern und fordern junger, talentierter Fußballer
- Aufbau und Pflege sozialer und freundschaftlicher Kontakte
- Vermittlung von Freude und Begeisterung am Fußballspielen
- Fort- und Weiterbildung der Trainer
- Fairplay: Förderung von Toleranz, Respekt, Fairness und Hilfsbereitschaft

Umsetzung/Inhalte

- Vergleichsspiele der einzelnen Jahrgänge
- Partnervereinsturniere von U10 bis zur U19
- Unterstützung bei der Organisation hochkarätig besetzter Jugendturniere
- Blitzturniere des Leistungszentrums auf dem Vereinsgelände der Partner und bei Turnieren der Partnervereine
- Verwendung des KSC-Partnervereinslogos
- einmal jährliches Camp der KSC-Fußballschule beim Partnerverein
- Talentsichtungstage auf dem Gelände des Partnervereins
- Fortbildungs- und Schulungsveranstaltungen für Trainer vor Ort oder im Leistungszentrum
- Praktika und Hospitationen bei Wettkampf und Training des Leistungszentrums
- Gemeinsame Trainingseinheiten
- Teilnahme Jugendlicher an Trainingseinheiten des KSC-Talentteams⁶⁶

⁶⁶ Vgl. o.V. (2011), <http://www.ksc.de/ksc-iinachwuchs/projekte/partnervereine.html> (Stand: 05.01.2012)

Um sein Image nach außen hin zu pflegen, war es das Ziel des SV Sinzheim einen **ehrenamtlichen Pressesprecher** an den Verein zu binden. Dieser fand sich in den Reihen der Seniorenmannschaften. Ein junger Spieler der zweiten Mannschaft, der gerade sein Volontariat bei einer regionalen Zeitung absolviert, erklärte sich bereit, die Saison 2011/2012 als Pressesprecher zu begleiten. Zwar hat der Verein durch die auf eine Saison begrenzte Tätigkeit keine Planungssicherheit, dafür konnte man für diese Position einen absoluten Fachmann verpflichten.

15.4 Ziele Konkurrenz

Mittelfristig will der SV Sinzheim im Senioren- und Jugendbereich zur Nummer eins im Fußballbezirk Baden-Baden aufsteigen. Die **Junioren** haben dieses Ziel bereits erreicht. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung war der Aufstieg der A-Junioren in die Verbandsliga. Nun ist man mit allen Juniorenteams in der höchsten südbadischen Spielklasse vertreten. Den **Seniorenteams** steht die Realisierung der sportlichen Zielsetzungen noch bevor. Aktuell ist die erste Mannschaft des SV Sinzheim maximal die Nummer vier im Bezirk, da drei Mannschaften aus dem Bezirk in der Verbandsliga aktiv sind. Um den Aufstieg in den nächsten drei Jahren zu realisieren, wurde der Kader der ersten Mannschaft umstrukturiert. Die Umstrukturierung brachte im sportlichen Bereich noch nicht den gewünschten Erfolg, allerdings ist man davon überzeugt, den richtigen Schritt gewählt zu haben.

Man ist sich innerhalb des Vereins einig, auch weiterhin auf die finanzielle Hilfe eines **Mäzens** zu verzichten, da dieser womöglich Unruhe in den Verein bringen würde und man seine Glaubwürdigkeit gegenüber Mitgliedern und Umfeld verlieren könnte.

Allerdings wird in Zukunft versucht mit Hilfe von **Sponsorengeldern** gezielt in die Mannschaft zu investieren, sollte der Verein auch in den nächsten Jahren einen finanziellen Überschuss erzielen. Dadurch soll vermieden werden, dass Jugendspieler den Verein aufgrund von finanziellen Verlockungen verlassen.

Der SV Sinzheim möchte sich auch in Zukunft durch **charakterlich starke** und **sympathische** Spieler von der Konkurrenz abheben. Aus diesem Grund wird weiterhin viel Wert auf ein diszipliniertes Auftreten gelegt. Die Mannschaften sollen durch modernen Fußball und eine faire Spielweise auf sich aufmerksam machen.

Seine Mitgliederzahl konnte der SV Sinzheim allerdings nur geringfügig steigern, sodass der VfB Bühl weiterhin die Nummer eins im Bezirk hinsichtlich der Mitglieder bleibt. Man ist aber guter Dinge, die Mitgliederzahlen in den nächsten zwei bis drei Jahren anheben zu können, da man im Gegensatz zur Konkurrenz auf den Frauenfußball setzt, indem das Potential noch lange nicht ausgeschöpft ist.

16. Schlussbetrachtung

Ausgehend von den faktischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen und den damit verbundenen Anforderungen an einen zukunftsorientierten Sportverein werden am Beispiel des SV Sinzheim sowohl geeignete theoretische Modelle aus dem Bereich des Marketing-Management eingeführt, wie auch die Anwendung auf das konkrete Fallbeispiel erörtert und als praxisorientiertes Marketingkonzept mit empirischer Analyse und eigenem Ansatz hinterlegt.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden zunächst die Grundlagen des Vereinsmarketings erläutert, die dann praktisch auf den SV Sinzheim angewandt wurden. Der Praxisteil wurde auf den zuvor gewonnen Erkenntnissen aufgebaut. Ziel der Arbeit war es, ein Marketingkonzept für den SV Sinzheim zu entwickeln, das die Existenz und die positive Weiterentwicklung des Sportvereins für die Zukunft gewährleistet. Dabei galt es, den wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg zu maximieren.

Aufgrund der Streichung bzw. des Rückgangs der Fördermittel von Bund, Ländern und Gemeinden sowie dem sich wandelnden Freizeitverhalten der Bevölkerung, musste der SV Sinzheim im Bemühen um Sponsoring Erlöse, Mitglieder oder Zuschauer selbst aktiv werden. Ab einer gewissen Größenordnung ist sportlicher Erfolg und die positive Weiterentwicklung des Vereins nur durch eine solide finanzielle Grundlage zu erreichen, da die Ausgaben eines Vereins immens geworden sind.

Der SV Sinzheim hat sich zum Ziel gesetzt, seinen Mitgliedern, Zuschauern und Interessenten attraktiven und erfolgreichen Fußball zu bieten. Da der Verein in den letzten fünf Jahren stetig rote Zahlen schrieb, bestand akuter Handlungsbedarf. Durch die in dieser Arbeit entwickelten Maßnahmen gelang es dem Verein erstmalig wieder schwarze Zahlen zu schreiben. Das Ergebnis zeigt also, dass der Verein hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation den Turnaround geschafft hat und sich auf dem richtigen Weg befindet, um weiterhin erfolgsorientierten Fußball bieten zu können. Ein Grund für die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation war die externe Vergabe der Sponsorensuche und Pflege an einen Marketingexperten. Der Erfolg dieser Maßnahme belegt, dass die Zuhilfenahme von Experten auch im Amateursport anwendbar ist, da ein Amateurverein mittlerweile in gewissem Maße professionell geführt werden muss.

Die Grundlagen für den sportlichen Erfolg hatte der SV Sinzheim in den zurückliegenden Jahren bereits gelegt. Die Jugendabteilung gilt als die beste im Fußballbezirk Baden-Baden. Allerdings hinkt die Senioren- der Juniorenabteilung in der Entwicklung etwas hinterher. Der Grund hierfür war neben der fehlenden Perspektive der Jugendlichen, die schlechte Eingliederung dieser in die Kader der Seniorenmannschaften, so dass viele Talente den Verein nach Beendigung ihrer Jugendzeit verließen. Verschiedene im Praxisteil erläuterte Maßnahmen sollen dazu

beitragen, dass die Erfolge im Juniorenfußball in Zukunft auf die Seniorenabteilungen übergehen.

Es ist dem SVS ein Anliegen, auch in Zukunft unabhängig von einzelnen Personen zu bleiben. Der Verein will in seiner Außendarstellung als unabhängiger, Jugend- und erfolgsorientierter, erlebnisbietender und sympathischer Sportanbieter gesehen werden, bei dem der Spaß am Spiel im Vordergrund steht. Dabei will der SV Sinzheim eine wichtige gesellschaftliche Funktion hinsichtlich Gesundheitsförderung, Integration oder sozialen Kompetenzen übernehmen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich das Vereinsmarketing in den letzten Jahren enorm gewandelt hat. Wo man sich früher auf großzügige Spender verlassen konnte, müssen heutzutage gezielte Marketingmaßnahmen ergriffen werden. Sponsoren, Mitglieder und Interessenten müssen systematisch angesprochen werden, damit der Erfolg des Vereins gewährleistet ist. Ein Verein besitzt immer häufiger eine gesellschaftliche als eine rein sportliche Funktion. Es lässt sich sagen, dass sich der SV Sinzheim wirtschaftlich und sportlich auf einem guten Weg befindet. Außerdem ist sich der Verein seiner gesellschaftlichen Funktion bewusst und wird aus diesem Grund seine intensive Jugendförderung beibehalten.

Die vorliegende Arbeit repräsentiert in weiten Teilen eine durchaus auf andere Vereine und Sportarten prototypisch übertragbares Konzept, das sowohl für die Entscheider in Vereinen wie auch für Berater oder externe Dienstleister zentrale Orientierungspunkte beinhaltet. Überlegungen dieser Art werden in den kommenden Jahren auf viele Vereine zukommen. Wenn die vorliegenden Erkenntnisse einen Beitrag dazu leisten können, dass Vereine als wichtige gesellschaftliche Instanz dadurch in ihrem Fortbestand und ihrer Entwicklungsfähigkeit gestärkt werden können, hat der Verfasser einen ihm persönlich wichtigen Aspekt umgesetzt.

Literaturverzeichnis

BERNHARDT, Stefan (1999): Finanzierungsmanagement von NPOs, in: Badelt, Christoph (1999): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. 2. Aufl., Schaeffer-Poeschel, Stuttgart.

BREUER, Christoph (2007): Sportentwicklungsbericht 2005: Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland, Köln.

BROCKES, Hans-Willy (1996): Sponsoren- Akquisition: Die praktische Umsetzung vom Konzept zur Sponsoring- Partnerschaft, in: Brockes, Hans- Willy (1996): Leitfaden Sponsoring & Eventmarketing, Raabe, Düsseldorf.

BRUHN, Manfred (1998): Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

BUSS, Thomas (2008): Finanzierung von Großsportvereinen dargestellt am Beispiel der Beitragsstrukturereform bei der Sportvereinigung Feuerbach 1883 e.V., Grin Verlag, Norderstedt.

FREYER, Walter (2011). Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Göttingen.

GECKLE, Gerhard (1999): Notwendiges Übel oder Chance: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als Führungsaufgabe, Der Verein aktuell: Das Magazin für den Vereinsvorstand, Nr. 4.

KLAUSEGGER, Claudia/ SCHARITZER, Dieter/ SCHEUCH, Fritz (1998): Instrumente für das Marketing in NPOs, in: Eschenbach, R. (1998): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation: bewährte Verfahren im praktischen Einsatz, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart

KOTLER, Philip/ BLIEMEL, Friedhelm (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart.

KÜNG, Thomas (2005): Das Verhältnis zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern in Nonprofit- Organisationen, Grin Verlag, Norderstedt.

NIESCHLAG, Robert/ DICHTTEL, Erwin/ HÖRSCHGEN, Hans (1997): Marketing. 18. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin.

NUFER, Gerd (2007): Event-Marketing und -Management: Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, 3. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

STAUDT, Erwin (2000): Das Ehrenamt als Karriere- Schmiede. Der Verein aktuell: Das Magazin für den Vereinsvorstand. Nr. 4.

STRAUB, Wilfried (1997): Marketing im Profifußball- Sportsponsoring als Aufgabe der Profivereine, in: Brockes, Hans- Willy (1997): Leitfaden Sponsoring & Eventmarketing, Raabe, Düsseldorf.

SCHNEIDER, Dietram (2004) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Kompaktes Basiswissen, Books on Demand GmbH, Norderstedt.

VOGT, Christian (2002): Zur Optimierung marketingorientierter Vereinsarbeit. Ein Marketing-Management-Konzept für Sportvereine unter besonderer Berücksichtigung des Sponsoring- Aspektes, Afra, Butzbach-Griedel.

WALDNER, Andreas/ BROCKES, Hans-Willy (1997): Begriffslexikon & Grundlagenwissen, in: Brockes, Hans- Willy (1996): Leitfaden Sponsoring & Eventmarketing, Raabe, Düsseldorf.

WOLF, Jürgen (1996): Marketing für Vereine, Falken, Niederhausen/Ts.

Internetquellenverzeichnis

o.V. (2011): Partnervereine, <http://www.ksc.de>

Anhang

Richtlinie der Jugendabteilung des SV Sinzheim zur Aufnahme von Juniorenspielern anderer Vereine

Traditionell legt der SV Sinzheim großen Wert auf die Jugendarbeit. Nachwuchsspieler sollen beim SVS eine möglichst gute fußballerische Ausbildung erhalten. Dies wird u.a. dadurch gewährleistet, dass man bereits im Jugendbereich mit qualifizierten und lizenzierten Trainern arbeitet und ab den D-Junioren in sportlich anspruchsvollen Staffeln erfolgreich am Spielbetrieb teilnimmt. Durch eine ambitionierte Jugendarbeit trägt der SV Sinzheim neben den Bemühungen des SBFV auch dazu bei, dass im Fußballbezirk Baden-Baden bei Talenten eine gute Basis für ein möglichst hochklassiges Wirken im Seniorenbereich gelegt wird.

Aufgrund seiner anerkannten und sportlich erfolgreichen Jugendarbeit ist der SV Sinzheim ein attraktiver Verein für Talente aus der Region und als solcher zum Anziehungspunkt geworden. Prinzipiell ist der SVS auch offen für Juniorenspieler, die sich dem Verein auf eigene Initiative anschließen möchten, um ihre fußballerische Entwicklung möglichst optimal zu gestalten. Auch kann es vorkommen, dass der SV Sinzheim in bestimmten Altersgruppen von sich aus aktiv wird und gezielt Juniorenspieler für bestimmte Positionen sucht.

In beiden Fällen (Eigeninitiative des Jugendspielers und Initiative des SVS) strebt die Jugendabteilung ein in alle Richtungen transparentes und faires Verfahren an. Insbesondere der Kommunikation in Richtung Herkunftsverein kommt eine große Bedeutung zu, da an dieser Stelle in der Regel die Sensibilitäten am größten sind.

Die Jugendabteilung des SV Sinzheim verpflichtet sich zu folgenden Grundsätzen:

- Bereits im Grundlagenbereich (G- bis E-Junioren) ist es Ziel des Vereines, Kindern aus Sinzheim und der unmittelbaren Umgebung durch verschiedene Maßnahmen sowohl den Spaß am Fußballsport zu vermitteln wie auch die Basis für eine gute fußballerische Entwicklung zu legen.
- Kommen Jugendspieler bzw. deren Eltern ab dem Aufbaubereich (D-Junioren) selbstständig auf den Verein zu und streben eine Aufnahme des Jugendspielers durch den SVS an, wird folgendes Verfahren praktiziert:
 1. Der Jugendtrainer informiert die Jugendleitung oder umgekehrt.
 2. Erstgespräch zwischen Jugendspieler/Eltern sowie Jugendtrainer und Jugendleitung.

3. Ergibt sich aus diesem Gespräch, dass der Jugendspieler sowie die Eltern sportlich und menschlich zum SV Sinzheim passen, wird ein Probetraining vereinbart und die Jugendleitung des Herkunftsvereins über den Sachstand und die weitere Vorgehensweise informiert.
 4. Nach erfolgtem (ggf. auch mehrfachen) Probetraining obliegt es dem jeweiligen Trainer, der Jugendleitung eine Aufnahme bzw. Nichtaufnahme des Spielers zu empfehlen.
 5. Bei Nichtaufnahme informiert die Jugendleitung den Spieler bzw. die Eltern. Bei einer geplanten Aufnahme wird zunächst die Jugendleitung des abgebenden Vereins informiert und danach der Jugendspieler bzw. dessen Eltern.
- Um in den überbezirklichen Leistungsklassen dauerhaft bestehen zu können, ist der SV Sinzheim wie andere Vereine auch von Fall zu Fall darauf angewiesen, sich gezielt mit geeigneten Spielern zu verstärken. Dabei gilt das Prinzip, nur so viele Spieler zu suchen, wie es für die Sicherung der jeweiligen Klasse erforderlich ist.

Für diesen Fall wird folgendes Verfahren praktiziert:

1. Der Jugendtrainer informiert die Jugendleitung unter Darlegung einer sachlichen Argumentation über Absicht, einen bestimmten Jugendspieler anzusprechen.
2. Die Jugendleitung des SVS nimmt mit der Jugendleitung des Herkunftsvereins Kontakt auf und informiert darüber, dass Interesse seitens des SVS besteht, einen Spieler zum Probetraining einzuladen und eine Kontaktaufnahme erfolgen wird.
3. Die Jugendleitung des SVS oder eine von ihr beauftragte Person nimmt den Kontakt zum betreffenden Jugendspieler bzw. seinen Erziehungsberechtigten auf und lädt ihn/sie zu einem Erstgespräch ein. Das Erstgespräch kann auch telefonisch erfolgen.
4. Nach wechselseitigem Kennenlernen (u.a. durch Probetraining oder Spielbeobachtung) und persönlichem Gespräch treffen Verein und Spieler/Eltern jeweils eine Entscheidung. Sofern diese Entscheidung von beiden Seiten zugunsten eines Wechsels ausfällt, wird nochmals mit der Jugendleitung des abgebenden Vereins gesprochen.

5. Beim Spielerwechsel werden alle vom Verband vorgegebenen Richtlinien eingehalten.
 6. Der SV Sinzheim erklärt ausdrücklich, dass eine direkte Rückkehr des Spielers zu seinem Herkunftsverein ohne die ggf. übliche Ausbildungsvergütung bzw. festgelegten Wechselaufwendungen vollzogen werden kann. Wechselt ein Spieler in der Jugend oder unmittelbar nach der Jugend zu einem dritten Verein, erhält der Herkunftsverein den vom Verband festgelegten Anteil unaufgefordert.
- Juniorenspieler, die zum SV Sinzheim wechseln, erhalten in keinem Fall irgendwelche geldwerte Leistungen durch den Verein.
 - Jugendspieler, die sich dem SV Sinzheim anschließen wollen, müssen in jedem Fall eine Mitgliedschaft beim SVS beantragen.
 - Alle in der Jugendabteilung des SV Sinzheim tätigen Personen (insb. Jugendtrainer und Mitglieder der Jugendleitung) erklären sich bereit, diese Richtlinie zu unterstützen und danach zu handeln.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bühl, 11.01.2012

Ort, Datum

Vorname Nachname